

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku

Proposing of Key Indicators for Company Performance Assessing

Student: Bc. Žaneta Vajdová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Žaneta Vajdová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **02 Ekonomika podniku**  
Téma: **Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku**  
**Proposing of Key Indicators for Company Performance Assessing**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická část
  3. Aplikační část
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.  
FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.  
KISLINGEROVÁ, E.; NEUMAIEROVÁ, I. *Rozbor výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 112 s. ISBN 80-245-0027-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009  
Datum odevzdání: 30.04.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně přílohy č. 18 a 19, vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury. Přílohy č. 1, 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 9.7.2010

.....

Bc. Žaneta Vajdová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky, vstřícný postoj a konzultace během celého průběhu zpracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.</b>	<b>Výkonnost podniku .....</b>	<b>4</b>
2.1.1.	Tradiční přístup k měření výkonnosti podniku .....	6
2.1.2.	Moderní přístup k měření výkonnosti podniku .....	7
2.1.3.	Komplexní přístup k měření výkonnosti podniku .....	9
<b>2.2.</b>	<b>Měřítko výkonnosti podniku dle klíčivosti.....</b>	<b>11</b>
2.2.1.	Klíčové ukazatele výsledků.....	13
2.2.2.	Ukazatele výsledků a výkonnosti.....	14
2.2.3.	Klíčové ukazatele výkonnosti .....	15
2.2.4.	Základní kameny pro zlepšování výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti .....	17
2.2.5.	Rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti .....	20
<b>2.3.</b>	<b>Zvolený postup pro navržení klíčových ukazatelů výkonnosti .....</b>	<b>28</b>
<b>3.</b>	<b>APLIKAČNÍ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.</b>	<b>Charakteristika společnosti.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.</b>	<b>Klíčová data v historii společnosti .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.</b>	<b>Struktura společnosti .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.</b>	<b>Současný stav hodnocení výkonnosti společnosti .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5.</b>	<b>Analýza strategických záměrů společnosti .....</b>	<b>39</b>
3.5.1.	SWOT analýza a výběr vhodné strategie .....	42
<b>3.6.</b>	<b>Hodnocení systému řízení výkonnosti dle přístupu Parmentera .....</b>	<b>49</b>
3.6.1.	Analýza společnosti dle hledisek hodnotících výkonnost společnosti.....	49
3.6.1.1.	<i>Analýza společnosti P&amp;P z finančního hlediska.....</i>	<i>50</i>
3.6.1.2.	<i>Společnost P&amp;P z hlediska zaměřeného na zákazníka.....</i>	<i>51</i>
3.6.1.3.	<i>Analýza společnosti P&amp;P z hlediska interních procesů.....</i>	<i>56</i>
3.6.1.4.	<i>Analýza společnosti z hlediska učení se a růstu.....</i>	<i>59</i>
3.6.1.5.	<i>Analýza společnosti z hlediska spokojenosti zaměstnanců .....</i>	<i>60</i>

3.6.2.	Identifikace kritických faktorů úspěchu a jejich propojení se strategií společnosti.....	63
3.6.2.1.	<i>Faktory úspěchu společnosti P&amp;P</i> .....	64
3.6.2.2.	<i>Identifikace kritických faktorů úspěchu společnosti P&amp;P</i> .....	70
<b>3.7.</b>	<b>Výběr měřítek výkonnosti na jednotlivých úrovních řízení dle Parmentera .....</b>	<b>72</b>
3.7.1.	Měřítka výkonnosti na úrovni týmů .....	72
3.7.2.	Výkonnostní měřítka na úrovni organizace .....	75
3.7.3.	Výkonnostní měřítka na úrovni útvarů.....	77
3.7.4.	Výkonnostní měřítka na úrovni oddělení .....	78
<b>3.8.</b>	<b>Výběr vítězných klíčových ukazatelů .....</b>	<b>79</b>
3.8.1.	Vítězné klíčové ukazatele výkonnosti .....	79
3.8.2.	klíčové ukazatele výsledků.....	81
<b>4.</b>	<b>SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1.</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>86</b>
4.2.1.	Denní klíčové ukazatele výkonnosti .....	91
4.2.2.	Týdenní klíčové ukazatele výkonnosti .....	96
4.2.3.	varianty využívání klíčových ukazatelů výkonnosti .....	100
<b>5.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>103</b>
SEZNAM ZKRATEK		
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE		
PŘÍLOHY		

# 1. ÚVOD

V současnosti je soudobý svět nejčastěji charakterizován pojmem globální krize. Finanční krize, která propukla v USA, je všeobecně považována za nejhlubší finanční krizi od dob Velké hospodářské krize, která probíhala ve třicátých letech 20. století. Krize se ze Spojených států rozšířila z finanční oblasti hypoték do celého finančního systému. Ochromení celosvětového finančního systému narušil fungování reálných ekonomik.

Česká republika patří mezi otevřené ekonomiky, její klíčová oblast tak spočívá především v zahraniční poptávce. A tato otevřenost umožnila celosvětové recesi proniknout i do české ekonomiky. Pokles poptávky spolu s negativním sentimentem investorů vyvolal pokles tržeb, což způsobilo snižování dosahovaných výnosů a následně i pokles hodnoty firem. Nejen současné podnikání je ohrožováno podmínkami, které se ve velké míře mění a vyvolávají tak nejistotu budoucnosti. Průběh globální krize změnil očekávání investorů, zákazníků, požadavky dodavatelů apod.

Dnešní management tak nemůže jen čekat na oživení ekonomiky, ale musí pružně a předvídavě reagovat, ale především musí změnit způsob řízení a vedení lidí – musí nastartovat nový směr strategického řízení firmy, který mu umožní přizpůsobit se současnosti a řídit budoucnost svého podnikání.

Tuto nutnost si včasné uvědomil také top management sledované společnosti, jejíž podnikatelská činnost je ve značné míře závislá na automobilovém průmyslu, což byla, a doposud je, jedna z nejvíce krizí postižených oblastí. V roce 2008 prodělala tato společnost mnoho racionalizačních a efektivizačních opatření, která měla značný dopad na strukturu a celkové fungování společnosti. Záměrem těchto opatření bylo nastartovat společnost k přežití roku 2009, ve kterém správně očekávala rozsáhlé a hluboké dopady krize na své podnikání.

V návaznosti na zlepšující se hospodářské výsledky ke konci roku 2009 formuluje top management společnosti novou strategii tzv. Bezpečného růstu. Přechází tak z obranné strategie na strategii růstovou. Účelem nově definované strategie bylo zformovat činnosti podniku takovým způsobem, aby přinášely uspokojivé výsledky a zvyšovaly hodnotu pro své zákazníky.

Obsahem diplomové práce je prozkoumání již stanovené růstové strategie společnosti, a to za účelem jejího zavedení do chodu společnosti v podobě srozumitelné, jasné a výstižné formy. Bude tedy hledán takový způsob členění měřítek výkonnosti, který managementu umožní monitorovat nejkritičtější místa současného i budoucího úspěchu společnosti.

V teoretické části budou vymezeny základní pojmy vztahující se k řešené problematice měření výkonnosti podniku. Na to bude navazovat aplikační část, ve které budou vymezeny klíčové ukazatele výkonnosti dle přístupu Davida Parmentera, a to na konkrétním podniku.

Cílem diplomové práce je navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku. Ukazatelé budou navrhovány dle přístupu Davida Parmentera pro systém řízení výkonnosti personální a pracovní agentury. Na základě získaných výsledků budou navržena konkrétní doporučení, která by měla vést k zefektivnění strategického řízení společnosti.



## 2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

Výklad teoretických poznatků bude nejprve zaměřen na vývoj pohledů na hodnocení výkonnosti firem v průběhu času. Následně bude popsána metoda k vymezení klíčových ukazatelů výkonnosti podniku dle D. Parmentera. Bude také objasněna metodologie pro postup navržení klíčových ukazatelů výkonnosti.

### 2.1. VÝKONNOST PODNIKU

Výkonností v prostředí ekonomiky či průmyslu se rozumí činnost směřující k dosahování určitých výsledků, které jsou srovnatelné s danými kritérii, viz Kislingerová (2002). Konkrétněji lze definovat výkonnost podniku jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Rozvíjení této schopnosti, nebo-li trvalé zvyšování výkonnosti podniku, lze považovat za nejobecnější cíl podniku.

Dle Šišky (2005) úzce souvisí s výkonností podniku také pojmy efektivita a úspěšnost podniku. Efektivitu podniku lze obecně vyjádřit jako vztah mezi hodnotami výstupů (např. výrobky, služby apod.) a vstupů (např. výrobní faktory), které byly na tyto výstupy spotřebovány. Za úspěšný lze považovat takový podnik, který s určitou mírou naplňuje své stanovené cíle.

Hodnocení výkonnosti podniku se odvíjí od vztahu zájmové skupiny k organizaci a jejích preferencí, viz Lošťáková a Jelínková (2005). Mezi základní hodnotitele výkonnosti podniku lze zařadit zákazníka, manažera a vlastníka podniku, kteří nahlízejí na tuto oblast poněkud odlišně:

- Výkonný podnik **z pohledu zákazníka** je takový podnik, který je schopný zákazníkovi nabídnout kvalitní produkt za cenu, která odpovídá zákaznickově ochotě zaplatit za uspokojení jeho potřeb. Pro zákazníka jsou preferovanými kritérii vysoká kvalita výrobků a služeb, krátká dodací lhůta a nízká cena.
- **Manažer** považuje podnik za výkonný tehdy, má-li stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky a hospodaří-li směrem k nízkým nákladům, rentabilitě a likviditě. Manažer tak hodnotí především rychlost reakce podniku na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.

- **Vlastník** vyžaduje zhodnocení jím vloženého kapitálu do podniku, a to v co nejkratším čase a v co nejvyšší míře. Zaměřuje se tak především na výkonnostní měřítka typu rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROI – Return on Investment), ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added), cena akcie apod.

Výše uvedené zájmy ohledně výkonnosti by měly být propojeny a vyladěny takovým způsobem, aby byl dosažen synergický efekt, ze kterého bude mít prospěch nejen organizace jako celek, ale i všechny zájmové skupiny v jejím okolí.

Humlová a Němčík (2006) se zmiňují o době hyperkonkurence, která nabývá na významu v řízení výkonnosti podniku tzv. rozvíjení efektivního marketingu, neboť produkční potenciál podniků neustále narůstá – již předběhl růst spotřebních možností celého trhu. Opomenuto by také nemělo být zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurencí, kdy je zapotřebí uspořádat zdroje tak, aby byl provoz dostatečně hospodárný a umožňoval bez problému se přizpůsobit cenové hladině u srovnatelných výrobků (např. úspory, snižování nákladů). Správné načasování v podobě pružnosti, pohotovosti, v reakci na požadavky zákazníků, srovnatelné dodací lhůty apod. Uplatnit procesní přístup v určení aktivit nepřidávající hodnotu (např. odbourání či nahrazení užitečnými aktivitami). Ovlivňování výkonnosti spočívá také v nalézání a vytváření konkurenčních výhod, neboli v tzv. proaktivní inovační politice, ve které inovace vyvolávají a uspokojují nové potřeby zákazníků. V současnosti se podniky zaměřují především na rozvoj tzv. Core Business. Předpoklad existence proinovačního klimatu a trvalého zlepšování je považováno za přirozenou součást řízení podniku.

V posledních letech se postupně vyvíjely **nové přístupy ke kritériím hodnotící výkonnost** podniků a zdrojů růstu jejich bohatství, viz Kislingerová (2008). Veškeré přístupy jsou podřizovány základnímu cíli podnikatelské činnosti, viz Kislingerová (2007). Cíl podniku lze dle Synka (2006) charakterizovat jako stav nebo výsledek, který má být podnikem dosažen a který se odvíjí od účelu založení podniku a důvodu jeho existence.

Šulák a Vacík (2005) rozlišují 3 základní přístupy k měření výkonnosti podniku:

- Tradiční přístup, který je orientován na ziskovost, neboť vychází především z maximalizace zisku jako hlavního cíle podnikání. Hodnocena je především finanční stránka výkonnosti prostřednictvím různých kategorií a soustav ukazatelů.

- Moderní přístup orientovaný na růst hodnoty firmy propojuje nejen všechny činnosti v podniku, ale i lidi, kteří se účastní podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. V tomto přístupu je zahrnut i ekonomický zisk, který bere v úvahu tzv. alternativní náklady obětovaných příležitostí.
- Komplexní přístup spočívá v hlubší analýze soustavy ukazatelů a vztahů mezi nimi, zdůrazňuje vzájemné souvislosti, zohledňuje zpětné vazby, příčiny a důsledky manažerských rozhodnutí v čase.

### 2.1.1. TRADIČNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Tento elementární přístup hodnotí výkonnost podniku z finanční stránky orientující se na zisk jakožto rozdíl mezi vstupy (náklady) a výstupy (výnosy mínus tržby), viz Kislingerová (2008). Tradiční přístup vychází především z maximalizace zisku jako hlavního cíle podnikání. Kritérium zisku reprezentuje pouze krátkodobý cíl. Zisk je bohužel absolutní ukazatel, který neumožňuje ani časové ani mezipodnikové srovnávání, jelikož nepřihlíží na investice, které byly investory vloženy do podnikání a nedokáže pochytit změny v chápání významu zdrojů růstu, kdy se dostávají do popředí faktory především nehmotné, intelektuální a znalostní. Od hmotných faktorů (např. finanční zdroje, zásoby) se postupně odklání pozornost.

Zisk je totiž účetní veličinou a má hned několik nedostatků, neboť je výsledkem účetních metod, které se mohou mezipodnikově odlišovat, dále nezohledňuje nutnost investic do dlouhodobého nebo oběžného majetku, a dokonce nezohledňuje změnu hodnoty peněz v čase, viz Němčík (2004).

Absolutnost zisku je v tomto přístupu vynahrazována pomocí rozboru poměrových ukazatelů vyjadřujících vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli prostřednictvím jejich poměru. Toto vyjádření umožňuje sledovat vývoj finanční situace podniku jak v čase, tak i mezipodnikově.

Poměrové ukazatele lze rozdělit do následujících pěti základních kategorií, a to *rentability*, *likvidity*, *zadluženosti*, *aktivity* a *ukazatele kapitálového trhu*.

### 2.1.2. MODERNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Ekonomické prostředí je v průběhu posledních deseti letch ovlivňováno především prohlubující se liberalizací, sílícím trendem globalizace, akcelerací vědeckotechnických poznatků, vlivem intelektuálních aktiv, hyperkonkurencí, stupněm poznání ekonomických systémů apod., viz Kislingerová (2007) a Dluhošová (2007). V nejvyspělejších kapitálových trzích tak sílí tendence k řízení hodnoty pro vlastníka (tzv. Shareholder Value). Koncepce Shareholder Value nevyužívá uspokojení požadavků zákazníků nebo zájmů investorů, věřitelů, spolupracovníků či zaměstnanců (Stakeholders) jako cíl ale jako prostředek pro tvorbu hodnoty pro akcionáře.

Moderní přístup využívá hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniků mající většinou alespoň dva následující společné znaky, viz Kislingerová (2007):

- tzv. oportunitní náklady (náklady ušlých příležitostí) v podobě ceny (resp. nákladů) kapitálu (*WACC – Weighted Average Cost of Capital*),
- práce s provozním hospodářským výsledkem (*NOPAT – Net Operating Profit after Tax*).

Mezi nejrozšířenější ukazatele hodnotového řízení se řadí čistá současná hodnota, ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota:

- **Čistá současná hodnota** (NPV – Net Present Value) umožňuje propočít vytvořené hodnoty, neboť vyjadřuje přírůstek majetku při realizaci daného projektu, viz Dluhošová (2007). Tento ukazatel spočívá v rozdílu mezi současnou hodnotou volných peněžních toků a počátečních jednorázových výdajů.
- **Ekonomická přidaná hodnota** (EVA – Economic Value Added) je vyjadřována jako operativní zisk snížený o náklady na veškerý kapitál použitý k produkci tohoto zisku. Náklady jsou zde v podobě cizích, vlastních ale také i obětovaných příležitostí, jde tedy o maximalizaci ekonomického zisku), viz Kislingerová (2007):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C}$$

(1.1.)

kde:

NOPAT ... provozní zisk po zdanění ( $EBIT \times (1-t)$ ),

Capital .....celkový investovaný kapitál ( $Equity + Debt$ ),

WACC .....(Weighted Average Cost of Capital) průměrné vážené náklady kapitálu, které v sobě zahrnují velikost kapitálu zapojeného do podnikání a jeho vnitřní strukturu, tj. kapitál věřitelů a kapitál akciový (vlastníků), a cenu, kterou musí podnik zaplatit za užití zdrojů:

$$WACC = r_e \frac{Equity}{Capital} + r_d (1 - t) \frac{Debt}{Capital} \quad (1.2.)$$

kde:

D ... ( Debt ) cizí úročený kapitál,

E ... ( Equity ) vlastní kapitál, vlastní zdroje,

C ... ( Capital ) celkový kapitál,  $NOA = C = D + E$ ,

t ..... ( Tax ) sazba daně z příjmů právnických osob,

$r_d$  ... (Return of Debt ) náklad na cizí kapitál, úroková míra cizího kapitálu,

$r_e$ .... (Return of Equity ) náklad na vlastní kapitál, výnosnost vlastního kapitálu požadovaná.

V případě, že je hodnota ukazatele EVA kladná, lze z ní usuzovat úspěšnost podniku, neboť se předpokládá, že k hodnotě dlouhodobě investovaného kapitálu je přidávána nová hodnota. Záporná hodnota ukazatele EVA alarmuje, že dochází k úbytku bohatství majitelů podniku (akcionářů).

- **Tržní přidaná hodnota** (MVA – Market Value Added) vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něho investovaným kapitálem, tj. rozdíl mezi částkou, kterou by vlastníci a ostatní investoři získali prodejem svých podílů (akcií) a pohledávek (dluhopisů), a hodnotou, kterou do firmy vložili:

$$MVA = \text{tržní hodnota vlastního jmění} - \text{skutečný vložený kapitál} \quad (1.3.)$$

Ukazatel MVA je použitelný pouze u firem, s jejichž cennými papíry nebo podíly se obchoduje na veřejných trzích. Nevýhodou je, že ukazatel MVA neodlišuje změny v tržní hodnotě, které jsou způsobeny činností firmy a jejího managementu, a změny, které jsou vyvolány celkovým vývojem ekonomiky, trhů s cennými papíry nebo spekulativními a jinými záměry subjektů ovlivňujících cenu na trhu; kritérium tedy není vhodnou základnou pro hodnocení úspěšnosti podnikového managementu.

### 2.1.3. KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Jak uvádí Mikoláš (2005) současné tržní prostředí se vyznačuje turbulentními změnami, tzv. spontánním řádem, náročnými požadavky zákazníků i subdodavatelů, přehlceností informací. To vše a mnoho dalších vyžaduje, aby byly organizace inovativní. V době utváření podnikatelských sítí a silného vlivu globalizace musí být firma reálně identifikovatelná konkurencí, musí si utvářet svou suverenitu, dále integritu, aby byla vůči konkurenci silná a odolná svou celistvostí, samozřejmě musí být pružná a disponovat mocí.

Z výše uvedeného vyplývá, že v dnešní době nemohou pro sledování výkonnosti firem stačit pouze finanční ukazatelé, je nutné doplnit tato data o mnoho dalších kvantitativních, ale i kvalitativních ukazatelů, které úzce souvisí s procesy prodeje a marketingu, s interními procesy, se životním cyklem vývoje nových produktů, opomínán nesmí být rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců, viz Arnošt a Švirková (2008).

Dle Sedláčka (2007) analyzuje komplexní přístup jak dosavadní, tak i budoucí hospodaření podniku, a to na základě hlubších analýz soustavy ukazatelů a vztahů mezi nimi. Soustavy ukazatelů nejsou založeny pouze na tvrdých finančních ukazatelích, ale velký důraz je také kladen na nefinanční charakteristiky. Přístup spočívá tedy v takové kombinaci ukazatelů, která co nejlépe vystihuje komplexnost podnikání, zdůrazňuje vzájemné souvislosti, zohledňuje zpětné vazby, příčiny a důsledky manažerských rozhodnutí v čase. Mezi zásadní koncepty komplexních přístupů k měření a řízení výkonnosti podniku lze zařadit:

- 1) model Excellence EFQM,
- 2) metodu Balanced Scorecard.

**Ad 1) Model Excellence EFQM** lze použít nejen k sebehodnocení organizace či rozvoji systému managementu, ale také pro účely žadatelů o Evropskou cenu za jakost, viz Macurová (2008). Dle tohoto modelu může organizace dosáhnout excelentních výsledků prostřednictvím vedení, které popohání politiku a strategii prostřednictvím zdrojů, pracovníků, procesů a partnerství.

Model se skládá z 9 hlavních kritérií a 32 kritérií dílčích. Hlavní kritéria se člení na nástroje a prostředky, které doporučují přístupy, metody, nástroje vedoucí k maximalizaci výsledků, a na výsledková kritéria hodnotící výsledková kritéria hodnotí úroveň dosažení ve všech významných oblastech činnosti.

**Ad 2) Balanced Scorecard** je metoda, která byla vyvinuta Kaplanem a Nortonem v roce 1992. Tuto metodu lze dle Kašíka (2008) považovat za systém vyvážených ukazatelů, který konkretizuje strategii organizace, převádí misi a vizi organizace do konkrétních cílů, měřítek, projektů, aby komplexně a vyrovnaně postihovaly jednotlivé oblasti v podniku a to prostřednictvím 4 základní perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Cíle finanční a zákaznické perspektivy jsou požadovanými výstupy, cíle perspektivy interních procesů a učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení požadovaných výstupů.

Kaplan a Norton (2005), jakožto tvůrci metody Balanced Scorecard, doplňují tradiční finanční měřítko hodnotící minulou výkonnost podniku o měřítko nová – měřítko hybných sil pro budoucí výkonnost. Cíle a měřítko tak vycházejí z vize a strategie společnosti a zároveň sledují její výkonnost právě z již uvedených 4 perspektiv:

- **Finanční perspektiva**, která dokáže sesumarizovat snadno měřitelné ekonomické důsledky již realizovaných akcí, neboť obsahuje cíle a měřítko definující finanční výkonnost očekávanou od podnikatelské strategie a zhodnocující cíle a měřítko ostatních perspektiv.
- **Zákaznická perspektiva** umožňující formulaci strategie orientovanou na zákazníka a trh takovým způsobem, aby zajistila společnosti vysokou budoucí finanční návratnost a byla schopna hodnotit své zákaznické a tržní segmenty (např. *podíl na trhu, získávání nových zákazníků* či *udržení si stávajících zákazníků, spokojenost zákazníků, vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku*).
- **Perspektiva interních procesů** mající kritický vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení cílů finančních, neboť v jejím rámci jsou charakterizovány procesy, které jsou klíčové pro dosažení cílů perspektivy zákaznické a perspektivy finanční.
- **Perspektiva učení se a růstu** popisující nehmotná aktiva organizace (lidský, informační a organizační kapitál) jako hybné síly ostatních třech perspektiv. Tyto hybné síly spočívají ve schopnostech zaměstnanců, systému a úrovni manažerské práce (motivace, delegování pravomocí a angažovanost).

Jelikož jsou perspektivy používány v kontextu vzájemných vazeb a souvislostí, vzniká tak pružná podnikatelská strategie, neboť identifikuje zákaznické segmenty, na které naváže interní podnikové procesy, které přinášejí zákazníkům hodnotu, a zároveň pro tyto procesy určuje organizační a osobní schopnosti, které jsou nutné pro jejich realizaci, takovým způsobem, aby byly naplněny finanční cíle organizace, viz Kašík (2008).

## 2.2. MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI PODNIKU DLE KLÍČOVOSTI

Řízení prostřednictvím ukazatelů výkonnosti zaměřených na jejich klíčovost pro daný podnik lze zařadit do kategorie moderních nástrojů strategického managementu, neboť tento systém měřítek je využíván ke kvantifikaci takových cílů, které dokáží vyjádřit strategický výkon organizace.

V následující kapitole bude rozpracován Parmenterův přístup, který je zaměřen na sestavení takových měřítek výkonnosti podniku, které nejen hodnotí výkonnost podniku, ale také slouží jako nástroj k řízení současných i budoucích kritických milníků, neboť akceptují specifika každého podniku, která jistou mírou dokáží ovlivnit působení vybraného měřítka výkonnosti, viz Parmenter (2008).

Parmenter (2008) reaguje svým přístupem na nedostatky dosavadních manažerských metod, které dle něho mají významný dopad na měření výkonnosti podniku. Za základní manažerskou metodu mající takto výrazný dopad na měření výkonnosti podniku lze dle Parmentera jednoznačně považovat Balanced Scorecard zpracovanou Kaplanem a Nortonem (2005), která prostřednictvím strategického mapování doporučuje měření výkonnosti ucelenějším způsobem. Parmenter (2008) zdokonaluje tuto ucelenost 4 základních hledisek metody BSC (finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu) rozšířením o další dvě, které byly Kaplanem a Nortonem pouze zmíněny. Jedná se o hledisko spokojenosti zaměstnanců a hledisko životního prostředí, resp. společenství.

Parmenter (2008) dokonce označuje stávající manažerské postupy sestavování rozpočtu za omezující faktor fungování podniku, který lze nahradit čtvrtletně aktualizovaným plánováním a zmocněním pracovníků požadavky klíčových ukazatelů výkonnosti. Dále zdůrazňuje, aby vykazování výsledků nebylo pouze nepřehledným předáváním nespočtu informací a nic neříkajících hodnot, ale aby se výkazy staly pro vedení nástrojem pro rozhodování managementu. Vykazování tak musí mít kratší periodu než měsíční, a to týdenní či nejlépe denní.

Parmenter (2008) bere v potaz také své zkušenosti a znalosti z oblasti tzv. lepších a nejlepších praktik v provádění podnikových činnostech. Za nejdůležitější praktiky považuje oblast efektivního řízení lidských zdrojů spočívající v efektivní komunikaci ve směru shora dolů a zdola nahoru, měření a řízení nástrojů spokojenosti zaměstnanců, podpora rozvoje kariéry, leadership, oceňování za inovativní přístup, dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zaměření na zákazníka (interního i externího).

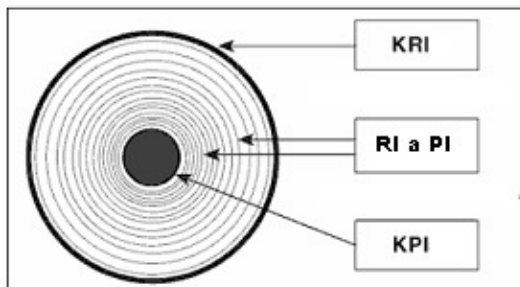


Obecně lze říci, že jsou sledovány dvě skupiny měřítek, a to ukazatelé výsledků, které sumarizují činnosti, a ukazatelé výkonnosti, které jsou vázány ke konkrétním činnostem. Ovšem Parmenter (2010) toto odlišení prohlubuje o tzv. klíčovost a představuje tak **nový způsob členění měřítek výkonnosti**:

- klíčové ukazatele výsledků (*Key Result Indicators, KRI*) sdělující, jak si podnik vedl v dané perspektivě či kritickém faktoru úspěchu podniku,
- ukazatele výsledků (*Result Indicators, RI*) informují, čeho bylo dosaženo,
- ukazatele výkonnosti (*Performance Indicators, PI*) říkají, co je potřeba udělat,
- klíčové ukazatele výkonu (*Key Performance Indicators, KPI*) sdělují, co je potřeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti.

Vzájemná provázanost uvedených typů měřítek výkonnosti je zobrazena na níže uvedeném obr. 2.1. Tuto provázanost popisuje Parmenter (2010), že vnější obal charakterizuje celkový stav podniku, spotřebování a přeměnu základních zdrojů podniku. Vnější obal jsou tak klíčové ukazatele výsledků. Při prozkoumání vnějšího obalu je možno dostat se k hlubším vrstvám, které představují různé ukazatele výsledků a výkonnosti. Odhalením těchto vrstev se dosahuje tzv. jádra výkonnosti podniku, kde jsou zjišťovány klíčové ukazatelé výkonnosti.

Obr. 2.1 Provázanost jednotlivých typů měřítek výkonnosti



Zdroj: Parmenter (2010, str. 2)

Parmenter (2008) zdůrazňuje **pravidlo 10/80/10**, které určuje ideální rozložení počtu ukazatelů v rámci vymezených typů měřítek výkonnosti:

- 10 klíčových ukazatelů výsledků,
- 80 ukazatelů výsledků a výkonnosti,
- 10 klíčových ukazatelů výkonnosti.

Nový způsob členění měřítek výkonnosti přináší podniku především jednotný a transparentní pohled na jeho výkonnost podniku stanovených kritérií, a to na základě provázání strategických cílů společnosti s klíčovými i podpůrnými procesy a činnostmi, což umožňuje nezávislé, průběžné hodnocení skutečné výkonnosti podniku zaměřené na důležité a žádoucí hodnoty pro podnik. Důležitým aspektem je především rozpoznání pozitivních i negativních příznaků výkonnosti organizace.

Parmenterův přístup tak zavádí strategii podniku směrem ze shora dolů, zatímco sledování výkonnosti směrem opačným, což podporuje také kontrolu a zlepšování v managementu v ohodnocování příležitostí a iniciativ.

### **2.2.1. KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝSLEDKŮ**

Parmenter (2008) označuje klíčové ukazatele výsledků za taková měřítka výkonnosti, jejichž společným charakteristickým je výsledek mnoha činností probíhajících v podniku. Na jejich základě lze usoudit, zda se podnik ubírá tím správným směrem a zda podnik pokročil dále při dosahování požadovaných výsledků a strategií.

Tento typ ukazatelů však nevypovídají o možnostech, které by zlepšily dosažené výsledky. Klíčové ukazatele výsledků zprostředkovávají celkový přehled o tom, jak je dosahováno kritických faktorů úspěšnosti organizace.

Za klíčové ukazatele výsledku lze tak považovat spokojenost zákazníka, čistý zisk před zdaněním, rentabilitu zákazníků, spokojenost zaměstnanců, výnos z vloženého kapitálu apod. Údaje těchto klíčových ukazatelů výsledků jsou sledovány za delší období, měly by být vyhodnocovány čtvrtletně, popřípadě měsíčně. Tyto údaje by měly být předkládány pouze představenstvu, neboť mu poskytují celkový obraz o výkonnosti podniku a jsou základem pro komunikaci s managementem. Dle Parmentera (2008) by měly být klíčové ukazatele výsledků vykazovány ve formátu tzv. dashboard (tzn. rychle sestavitelný přehled poskytující nejdůležitější informace o sledovaných ukazatelích), který zahrnuje maximálně deset měřítek klíčových ukazatelů výsledků na vysoké úrovni.

Nový způsob oddělení takto definovaných klíčových ukazatelů výsledků od ostatních měřítek výkonnosti podniku (ukazatele výkonnosti a výsledků, klíčové ukazatele výkonnosti) má dle Parmentera (2010) zásadní dopad na možnosti vykazování výsledků hodnotící výkonnost

podniku, kdy jsou separovány měřítka, která ovlivňují tzv. správu organizace (představenstvo) od měřítek, které ovlivňují řízení podniku (management).

## 2.2.2. UKAZATELE VÝSLEDKŮ A VÝKONNOSTI

Ukazatele výkonu a ukazatele výsledků leží dle Parmentera (2010) ve struktuře měřítek výkonnosti mezi klíčovými ukazateli výsledků a klíčovými ukazateli výkonnosti, viz obr. 2.1.

**Ukazatelé výkonnosti** definují, co je třeba udělat. Nejsou sice určující pro jádro podnikání, ale naopak jsou důležité pro sladění cílů jednotlivých útvarů podniku právě s jeho strategií. Tyto ukazatelé výkonnosti jsou nefinančního charakteru a doplňují klíčové ukazatele výkonnosti. V provázaném systému měřítek výkonnosti leží přímo pod vrstvou klíčových ukazatelů výsledků. Za ukazatel výkonnosti by mohl být považován procentní nárůst tržeb u top 10% zákazníků, počet návrhů od zaměstnanců provedených v posledních 30 dnech, stížnosti od klíčových zákazníků, pozdní dodávky klíčovým zákazníkům, viz Parmenter (2008).

**Ukazatele výsledků** dle Parmentera jednoznačně informují, co bylo uděláno, čeho bylo dosaženo, neboť jsou prezentovány v podobě finančních výkonnostních měřítek a všech činností, které přispívají k výsledkům, které jsou v tomto pojetí chápány především jako tržby. Je tedy za potřebí nejdříve objasnit aktivity, které tvoří či přispívají k tržbám (výsledkům). Za ukazatele výsledků lze tak určit například čistý zisk z klíčových produktových řad, včerejší tržby, využití dané služby během týdne, týdenní přehled dlužníků, viz Parmenter (2008).

Odlišnosti mezi ukazateli výsledků a ukazateli výkonnosti jsou uvedeny v tab. 2.1.

Tab. 2.1. Rozdíly mezi ukazateli výsledků a výkonnosti

Ukazatele výsledků (RI)	Ukazatele výkonnosti (PI)
finanční i nefinanční měřítko	nefinanční měřítko (nepeněžní.)
nemohou být vztahovány k týmu či konkrétní činnosti	vztahovány ke konkrétní aktivitě, a tedy i k týmu
nesdělují, co je potřeba udělat více či méně	všichni zaměstnanci rozumí, jaké opatření je zapotřebí ke zlepšení ukazatele výkonnosti
navrženy pro sesumarizování nějaké činnosti v rámci faktorů úspěchu/ kritických faktorů úspěchu	navrženy pro specifickou činnosti mající dopad na jeden z faktorů úspěchu/kritických faktorů úspěchu
výsledek více než jedné činnosti	zaměřen na specifickou činnost
měřeny týdně, co čtrnáct dnů, měsíčně, někdy čtvrtletně	
vykazovány obvykle ve scorecardu na úrovni týmu	

Zdroj: převzato Parmenter (2008)

### 2.2.3. KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Již z názvu lze odvodit základní úlohu těchto ukazatelů. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou považovány za „charakteristické“ parametry hodnocení výkonnosti organizace, popř. konkrétních procesů v organizaci, viz Reh (2010). Hodnocení výkonnosti organizace prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti znamená především definování a měření jejího růstu, respektive měření úspěšnosti při dosahování jejích cílů.

Parmenter (2008) svůj přístup k měření výkonnosti podniku směřuje především ke klíčovým ukazatelům výkonnosti, které upozorňují na to, co dělat, aby se výkon organizace dramaticky zvýšil. Změna hodnot těchto klíčových ukazatelů má největší dopad na výsledný výkonu podniku.

Parmenter (2008, str. 4) tak definuje klíčové ukazatele výkonnosti jako ukazatele, které jsou schopny reprezentovat „*sadu opatření zaměřených na takové aspekty výkonu organizace, které jsou nejkritičtější pro současný a budoucí úspěch organizace.*“

Při hledání klíčových ukazatelů výkonnosti podniku je důležité položit si otázku, jaké je kritérium klíčivosti pro konkrétní organizaci, jak rozeznat právě ty klíčové ukazatele, které nejvýstižněji charakterizují výkon dané společnosti. K nalezení odpovědí pomohou základní vlastnosti, které musí splňovat každý klíčový ukazatel výkonnosti. Mezi základní vlastnosti klíčového ukazatele výkonnosti patří dle Parmentera (2008) jeho nefinanční charakter, neboť jakékoliv peněžní vyjádření přeměňuje dané měřítko na ukazatel výsledku. Jak už bylo řečeno výše, výsledek je v Parmenterově přístupu představován především ve formě tržeb, což znamená, že měřítko v peněžním vyjádření charakterizuje pouze výsledek činnosti jejíž jediným účelem bylo vytvoření tržeb.

Klíčový ukazatel výkonnosti podniku je takové měřítko, které se stává de facto klíčem k podnikatelským činnostem. Zachování klíčivosti spočívá v jejich orientaci na současnost, v lepším případě na budoucnost. Klíčové ukazatele výkonnosti se tak musí monitorovat co nejčastěji, nejlépe denně či týdně, jejich příprava musí probíhat v reálném čase a být k dispozici co nejdříve, nejpozději na druhý den.

V každé organizaci je dobře definovaný klíčový ukazatel hluboce usazen, což umožňuje navázat zodpovědnost za jeho řízení na týmy, ale i jednotlivce. Je ovšem důležité, aby nejen pojetí klíčových ukazatelů výkonnosti byly vysvětleny všem týmům a zaměstnancům, ale také jejich hodnoty musí být všem známy, stejně tak i nápravná opatření, která z nich vyplývají.

Každý klíčový ukazatel výkonnosti vede ke změně. Je na něho upínána pozornost generálního ředitele (CEO), neboť z hodnoty správného klíčového ukazatele lze jednoznačně usoudit, jaká nápravná opatření je potřeba přijmout.

Ovšem vliv na dosažení cíle podniku je jedna z nejpodstatnějších vlastností klíčového ukazatele výkonnosti, která je uplatňována především při jeho identifikaci. Tento vliv spočívá v jeho možnostech ovlivnit většinu kritických faktorů úspěchu a více než jednu perspektivu Balanced Scorecard. V této souvislosti se projevuje také schopnost přenesení jeho účinku na jiná měřítka, protože každý klíčový ukazatel výkonnosti vychází z kritického faktoru úspěchu, tzn. že jakékoliv zlepšení klíčového ukazatele pozitivně ovlivní i mnoho jiných měřítek v rámci daného kritického faktoru úspěchu.

Pro detailnější porozumění odlišností mezi klíčovými ukazateli výsledků a klíčovými ukazateli výkonnosti byl sestaven přehled jejich charakteristik v následující tab. 2.2.

Tab. 2.2. Rozdíly mezi klíčovými ukazateli výsledků a výkonnosti

Klíčové ukazatele výsledků (KRI)	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)
mohou být finanční i nefinanční; např. kapitálový výnos, procentuálně vyjádřená spokojenost zákazníka	nefinanční měřítka (nepeněžní)
měřeny především měsíčně, někdy čtvrtletně	měřeny často, např. denně nebo 24/7
shrnutí pokroku v kritických faktorech podniku, které je ideální pro představenstvo	zabývá se jimi CEO a vrcholový management
nepomůže zaměstnancům nebo managementu v odhalení míst, na které by se měli soustředit	pochopení ukazatele a opatření k nápravě je požadováno u všech zaměstnanců
obvykle jediná osoba zodpovědná za KRI je CEO	odpovědnost lze vztáhnout na jednotlivce či týmy
KRI je navržen tak, aby shrnul činnost v rámci jednoho kritického faktoru úspěchu	KPI ovlivňuje většinu hlavních kritických faktorů úspěchu a více než jednu perspektivu BSC
KRI je výsledkem mnoha činností řízených prostřednictvím různých výkonnostních měřítek	má pozitivní vliv, např. ovlivňuje působí na všechny ostatní měřítka pozitivním způsobem
obvykle vykazovány v podobě trendových grafů pokrývajících alespoň posledních patnáct měsíců činnosti	obvykle jsou vykazovány prostřednictvím intranetu udávající činnost, zodpovědnou osobu, záznamy apod., které umožní pracovníkovi okamžitě provést opatření

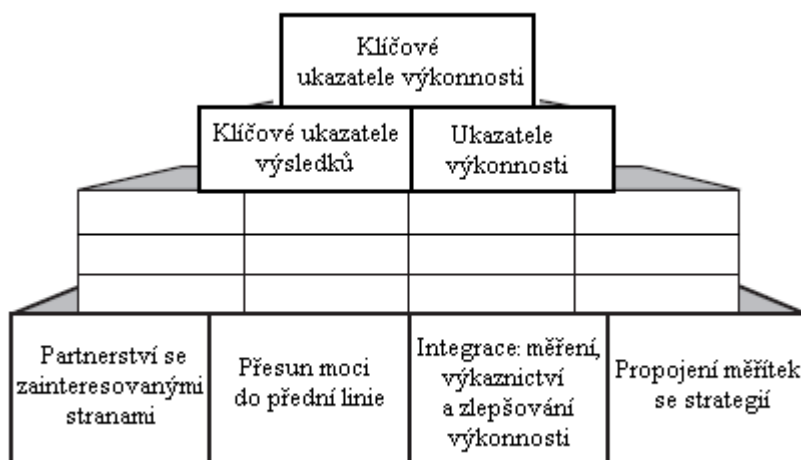
Zdroj: převzato Parmenter (2008)

## 2.2.4. ZÁKLADNÍ KAMENY PRO ZLEPŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI

Zavedení, vývoj a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti vyvolává dle Parmentera (2008) změnu systému měření a nástrojů pro řízení zlepšování výkonnosti podniku. Úspěšnost implementace této zásadní změny je postavena na čtyřech základních kamenech, viz Parmenter (2008, str. 19):

- partnerství se zainteresovanými stranami,
- přesun moci do přední linie,
- integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti,
- propojení měřítek výkonnosti se strategií.

Obr. 2.2. Základní kameny pro zlepšování výkonnosti



*Zdroj: převzato Parmenter (2008, str.20)*

První základní kámen ke zlepšování výkonnosti prostřednictvím zavedením a využíváním klíčových ukazatelů výkonnosti zahrnuje vybudování efektivního **partnerství** mezi, viz Parmenter (2008, str.19):

- vedením,
- zaměstnanci,
- odborovými svazy,
- klíčovými zákazníky,
- klíčovými dodavateli.

Účelem budování tohoto partnerství je pochopení nutnosti akceptace plánované změny a způsobu jejího provedení všemi zainteresovanými stranami zavazujícími se ke konzultacím, které nad společným vývojem strategie zavádění nejlepších praktik a klíčových ukazatelů výkonnosti do podniku.

Parmenter (2008) zmiňuje, že zlepšování výkonnosti podniku vyžaduje další základní kámen spočívající v **přesunu moci do přední linie** neboli zmocňování zaměstnanců na operativní úrovni, aby mohli okamžitě provést opatření k nápravě situací majících negativní dopad na klíčové ukazatele výkonnosti. Na týmy je přenášena odpovědnost především z toho důvodu, aby si byly schopny sestavit svá vlastní měřítka výkonnosti. Tento základní kámen se neobejde bez efektivní oboustranně směřované komunikace v rámci organizace, která umožní požadovanou dosažitelnost strategických informací o podniku. Tento přesun moci musí být prováděn na základě zajištěných školeních nejen o zmocňování, ale také ohledně klíčových ukazatelích výkonnosti, kritických faktorů úspěchu a metod pro zlepšování procesů.

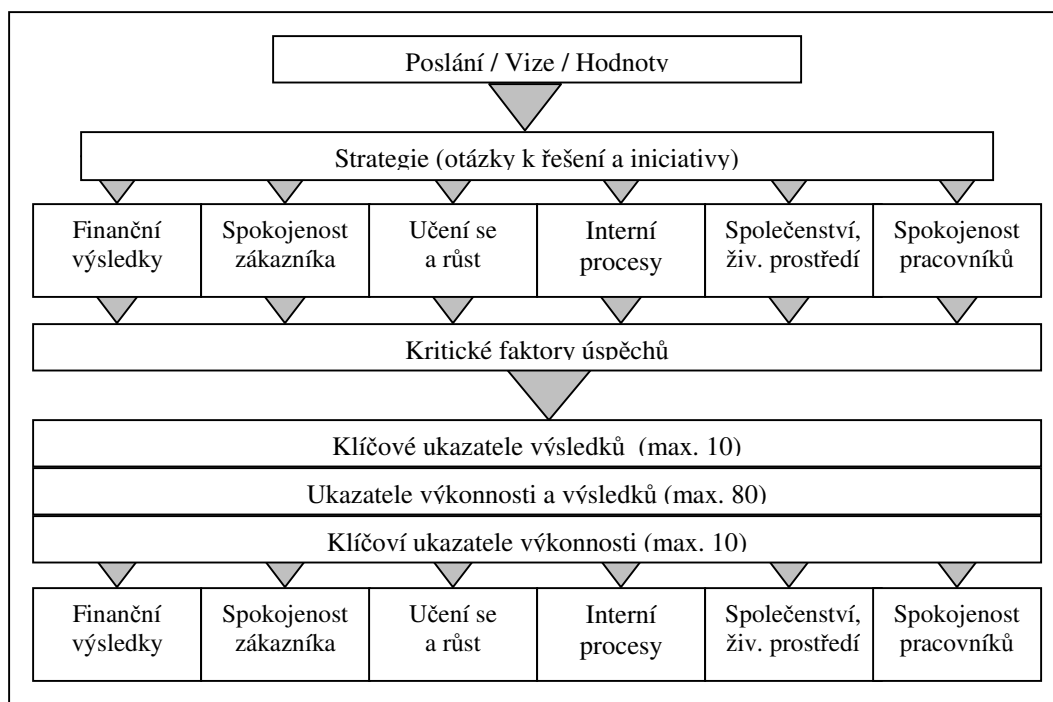
Další základní kámen pro zlepšování výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti spočívá dle Parmentera (2008) ve vytvoření **integrované struktury měření, vykazování výsledků o výkonnosti a jejím zlepšování**. Tato integrace by měla přispět především k vylepšení vykazování výsledků, při kterém je vyžadována stručnost, včasnost, efektivní zpracovávání a zaměřenost na rozhodování. Velmi důležitým aspektem integrace měření a vykazování prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti je považován postup úpravy měřítek, neboť měřítko výkonnosti celé organizace budou upravována na základě vypracovaných měřítek výkonnosti na úrovni jednotlivých týmů, neboť mohou díky svému postavení na přední linii přivést mnoho nápadů či inovačních řešení.

Pro zajištění souladu měřítek výkonnosti se strategií podniku zdůrazňuje Parmenter (2008, str. 22) jejich nutné propojení se třemi pilíři, a to konkrétně s :

- kritickými faktory úspěchu (*Critical Success Factors, CSF*),
- perspektivami *Balanced Scorecard*,
- strategickými cíli organizace.

Konkrétní vazby mezi uvedeným pilíři strategie a měřítka výkonnosti zobrazuje následující obr. 2.3. Současně také nastiňuje postup pro navržení klíčových ukazatelů výkonnosti.

Obr. 2.3. Vazby mezi měřítky výkonnosti a strategií



Zdroj: převzato Parmenter (2008, str.23)

Cesta k fungujícím měřítkům výkonnosti dle Parmentera (2008) začíná již při definování nadčasového poslání, strhující **vize** a uznávaných hodnot a jejich následném sdělování a propagování napříč organizací.

**Strategie** by měla být dobře strukturovaná, neboť prezentuje způsob dosažení vize podniku. Metoda Balanced Scorecard slouží ke kontrole strategie, která by měla svými cíli a iniciativami pokrývat její perspektivy. Parmenter rozšiřuje tradiční Balanced Scorecard o dvě další hlediska, která byla Kaplanem a Nortonem (2005) původně podhodnocena – hledisko spokojenosti zaměstnanců a hledisko životního prostředí, resp. společenství. Dle Parmentera mají tato dvě hlediska značný vliv na lidské zdroje, jejichž řízení je v současnosti zařazováno mezi tzv. nejlepší praktiky. Konkrétně hledisko společenství je postaveno na dlouhodobém budování vazeb podniku s jeho okolím, které vytváří pozitivní vnímání podniku jak ze strany spotřebitelů, tak i ze strany zaměstnanců a státních institucí.

Definování **kritických faktorů úspěchu** patří mezi nejdůležitější, ale také nejobtížnější úkoly, jelikož představují pojítkem mezi strategií a konkrétními měřítky výkonnosti, které z nich přirozeně vyplývají. Konkrétní faktory úspěchu lze považovat za kritické tehdy, mají-li vliv na více perspektiv Balanced Scorecard. Dle tzv. lepších praktik je pět až osm kritických faktorů



úspěchu pro jednu organizaci dostačující. Správně nadefinované kritické faktory úspěchu usnadní následné hledání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že propojení měřítek výkonnosti s pilíři strategie vyžaduje, viz Parmenter (2008, str. 24):

- aby byla pochopena metodika Balanced Scorecard,
- definování kritických faktorů úspěchu dříve než měřítka výkonnosti,
- skloubení a zjevné propojení měřítek výkonnosti.

## **2.2.5. ROZVÍJENÍ A VYUŽÍVÁNÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI**

Společnost AusIndustry Enterprise Improvement ve své studii The KPI Manual, uvádí **12ti krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti**, který je založen právě na 4 základních kamenech pro úspěšné zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti. Jednotlivé kroky budou v následujícím textu postupně objasněny dle Parmenterova přístupu, viz Parmenter (2008).

### **1) Závazek top managementu**

Ze všeho nejdřív si musí být top management plně vědom požadavků nutných pro implementaci fungujícího měření výkonnosti. Dále musí pochopit úroveň svého zapojení do procesu. Dle Parmentera (2008) top management v tomto kroku přehodnocuje:

- dosavadní systém měření výkonnosti podniku,
- sladění podnikových činností se strategií,
- úroveň sledování cílů a kritických faktorů úspěchu.

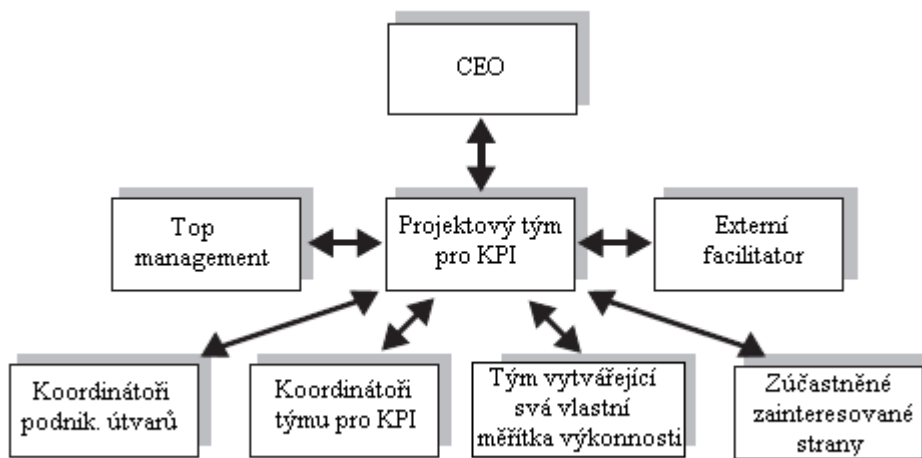
Až poté se může Top management rozhodnout k tomu, že bude nejen vyvíjet klíčové ukazatele výkonnosti, ale také je bude prosazovat v rámci celé organizace, stejně tak i Balanced Scorecard, který klíčové ukazatele výkonnosti obsahuje.

## 2) Vytvoření projektového týmu pro „vítězné klíčové ukazatele výkonnosti“

Projektový tým by měl být složen ze dvou až čtyř osob v závislosti na velikosti organizace. Projektový tým je zařazován do organizace tak, aby členové týmu byli podřízeni přímo generálnímu řediteli. Projektový tým by měl být v kontaktu nejen se zainteresovanými stranami, ale také s osobami, které byly navrženy jako kontaktní osoby pro každý podnikový útvar či tým. Tyto osoby budou projektovým týmem informovány o všech důležitých krocích a budou tak moci podávat zpětnou vazbu ke svému příslušnému útvaru, resp. týmu. Facilitátor je typický externí konzultant, který zastává roli rádce projektového týmu, neboť díky svým zkušenostem je schopen poskytnout alternativní hlediska a odborný posudek.

Členové týmu by měli mít vynikající prezentační dovednosti, inovativní, schopni dokončit velké projekty, mít znalosti o organizaci a o odvětví, disponovat pokročilými komunikačními dovednostmi a být také schopni zapojit i ostatní dle potřeby.

Obr. 2.4. Detailní zařazení projektového týmu v rámci organizace



Zdroj: převzato Parmenter (2008, str. 45)

## 3) Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“

Projektový tým pro KPI spolu s facilitátorem musí nastartovat takovou kulturu, která limituje diskuse o každém dalším kroku a měřítku. Zároveň projektový tým určuje, kde začne proces vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti, zda bude zaveden ve všech týmech společně, nebo zda budou zaváděny tzv. pilotní týmy, na kterých by se vyzkoušel průběh procesu

a následně by mohly být zvoleny tzv. leadershipem v osvojování partnerství a delegování pravomocí pro ostatní týmy.

Parmenter (2008) uvádí tři kritéria, které mohou pomoci při výběru pilotních týmů pro zavádění vítězných KPI:

- přijatelnost: top management určí týmy, které by dle nich měly zareagovat na koncepci a proces co nejotevřeněji,
- naléhavost: klíčoví zákazníci jsou schopni identifikovat oblasti odpovídající za klíčové procesy a potřebující nejnaléhavější zlepšení,
- jednotnost: týmy, které dokončují změny rozpracovaných strategií a potřebují informace o výkonnosti, např. týmy pro zlepšování procesu či pro benchmarking apod..

#### **4) Předložení komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti**

Vývoj klíčových ukazatelů výkonnosti musí být zařazen do komplexní strategie, která se zaměřuje na dosahování nejlepších praktik, a to prostřednictvím, viz Parmenter (2008):

- sestavení strategie pro organizační změnu,
- zaznamenání účelu a rolí klíčových ukazatelů výkonnosti,
- posouzení faktorů ovlivňující implementaci (velikost organizace, variantností oddělené podnik, lokalitou poboček a disponibilní interní zdroje pracovníků),
- úroveň zavedených prvků nejlepších praktik (řízení lidských zdrojů, leadership, zaměření na zákazníka, kvalita interních procesů a výstupů, technologické aplikace, organizační strategie, benchmarking).

#### **5) Marketing systému klíčových ukazatelů výkonnosti u všech zaměstnanců**

V rámci tohoto kroku je řešeno předávání informací všem zaměstnancům ohledně klíčových ukazatelů výkonnosti, především z hlediska důvodů jejich zavádění do organizace, viz Parmenter (2008). Objasněny by také měly být způsoby zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti a zdůrazněny zapojení zaměstnanců do jejich vývoje a používání. Zároveň by měl seznam, k čemu nebudou klíčové ukazatele výkonnosti používány (např. sankcionování či snižování počtu zaměstnanců).

Tento krok slouží především k přesvědčení zaměstnanců o nutnosti změny v hodnocení výkonnosti podniku a přitáhnout jejich zájem či řešit jejich odpor vůči změně a měření výkonnosti.

## **6) Identifikování kritických faktorů úspěchu organizace**

Kritické faktory úspěchu (*Critical Succes Factors, CSF*) slouží k identifikaci otázek, které by měly být řešeny k určení zdraví a dynamičnosti organizace. Z kritických faktorů úspěchu, které „určují blaho a životaschopnost organizace a to, kde organizace potřebuje dosahovat dobrých výsledků,“ jak tvrdí Parmenter (2008, str. 29), jsou odvozována všechna měřítka výkonnosti podniku.

Identifikace kritických faktorů úspěchu probíhá na základě, viz Parmenter (2008):

- přezkoumání všech strategických dokumentů v organizaci (vize, poslání, hodnoty, strategický plán),
- monitorování prostředí,
- analýze trhů a identifikace budoucích trendů,
- průzkumu spokojenosti klíčových zákazníků organizace,
- přezkoumání výkonnosti dodavatelů,
- analýze finančního stavu organizace,
- přezkoumání způsobilosti lidských zdrojů.

Navržené faktory úspěchu musí pokrýt všech šest hledisek výkonnosti podniku. Následně se vytváří tzv. hierarchie faktorů úspěchu, ze které lze identifikovat právě ty kritické. Metody pro určení kritických faktorů úspěchu, jejichž počet by se měl dle tzv. nejlepších praktik pohybovat okolo 5 – 8, viz Parmenter (2008):

- mapování vztahů mezi kritickými faktory úspěchu,
- přidělení váhových podílů jednotlivým kritickým faktorům úspěchu,
- mapování strategie,
- křížová kontrola kritických faktorů úspěchu dle počtu ovlivňujících perspektiv Balanced Scorecard.

Výsledkem tohoto kroku je určení kritických faktorů úspěchu, na který navazuje zjišťování měřítek výkonnosti právě v těchto oblastech, neboť měřítka vztahující se ke kritickým faktorům úspěchu vedou ke skutečné změně.

### **7) Zaznamenání měřítek výkonnosti databáze;**

Parmenter (2008) zdůrazňuje, že uspořádání a zaznamenávání identifikovaných měřítek výkonnosti musí být aktuální, úplné a především dostupné všem zaměstnancům pro zajištění vysoké úrovně jednotnosti celé organizaci.

Databáze by dle Parmentera (2008) měla zahrnovat samozřejmě popis měřítka výkonnosti, jeho výpočet a typ měřítka výkonnosti, tzn. zda je o ukazatel výsledku či výkonnosti, či jde o klíčového ukazatele výsledku či výkonnosti. Dále by měla být určena osobní odpovědnost za dosažení měření, místo shromažďovaných dat a doba jejich shromažďování, které perspektivy jsou daným měřítkem ovlivněny, doporučené vyobrazení, frekvence měření. Nesmí být opomenuta vazba na kritické faktory úspěchu, doporučený cíl výkonnosti a požadovaná spolehlivost. Také musí být uvedena požadovaná delegovaná pravomoc, aby mohlo být učiněno okamžité nápravné opatření. V databázi by neměly chybět ani týmy, které si dané měřítko zvolili.

Pro jednotlivá měřítka by měla být posouzena jejich shromažďovací schopnost, viz Parmenter (2008):

- porovnáním času věnovanému procesu shromažďování a analyzování měřítka s hodnotou, která je získanou informací přinášena,
- správnost/ přesnost údajů,
- aktuálnost údajů.

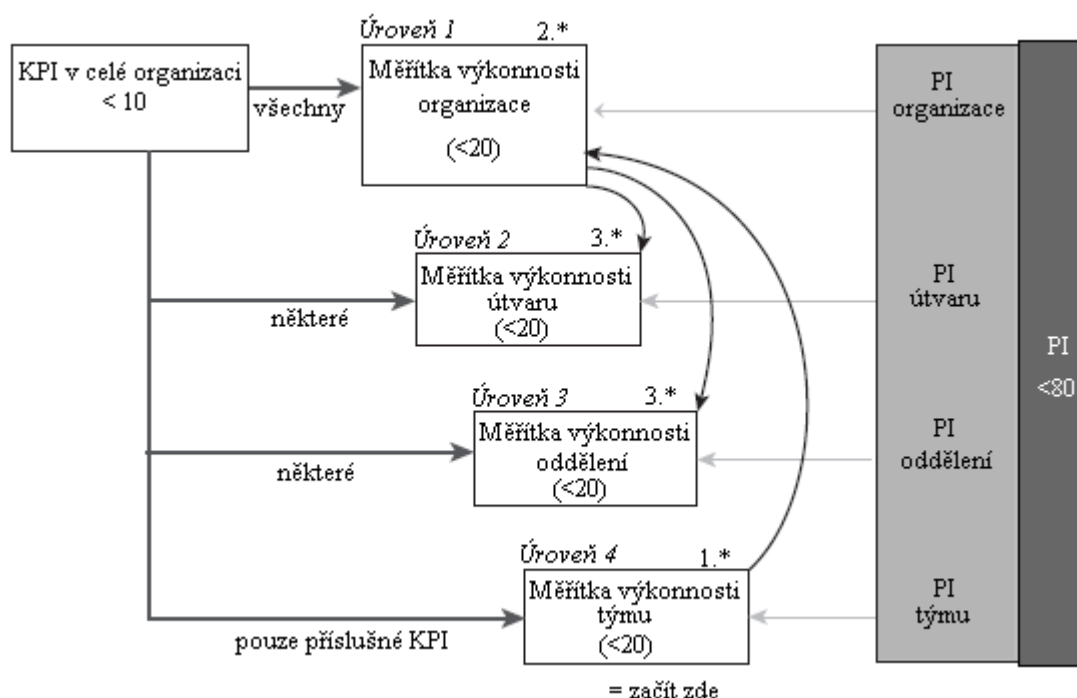
### **8) Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu**

Především tímto krokem se přispívá ke zlepšování výkonnosti. Měřítka výkonnosti vybrána na úrovni týmu jednotně usměrňují činnosti těchto týmů ve prospěch výkonnosti celé organizace.

Týmová měřítka výkonnosti zahrnují především ukazatele výkonnosti a pouze některé klíčové ukazatele výkonnosti organizace.

Měřítko výkonnosti na různých úrovních v organizaci spolu vzájemně souvisí, viz následující obr. 2.5.

Obr. 2.5 Vzájemné vazby měřítek na různých úrovních v organizaci



Zdroj: převzato Parmenter (2008)

Úroveň týmů pro přiřazení klíčových ukazatelů výkonnosti považuje Parmenter (2008) za velmi důležité, jelikož právě týmy jsou v tzv. přední linii a musí tak přijímat opatření k nápravě 24h/ 7 dní v týdnu. Významné a trvalé zlepšení výkonnosti je tak dosahováno prostřednictvím těchto týmů.

Jeden tým by měl zvolit maximálně 25 měřítek pro hodnocení své výkonnosti. Měřítko na úrovni týmu objasňují jak jeho cíle, tak dokáží sladit jejich každodenní činnost se strategickými cíli organizace. Mohou být vztahována k odměňování pracovníků. Týmy si také více uvědomí svůj přínos pro konečné výsledky, čímž porozumí lépe vazbám na strategii organizace.

## 9) Výběr vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti v organizaci

Jakmile je dosaženo pokroku v etapě zavádění měřítek výkonnosti na úrovni týmu (úroveň 4, obr. 2.5.), může být dle Parmentera (2008) započat tak dlouho očekávaný výběr vítězných

klíčových ukazatelů výkonnosti po úroveň organizace (úroveň 1, viz obr. 2.5.). Až po tomto výběru mohou být identifikována měřítka výkonnosti pro úroveň útvarů či oddělení (úroveň 2 a 3, viz obr. 2.5.).

Tento iterační postup musí být zachován. Je potřeba se vyvarovat typickému sjednocování měřítek výkonnosti týmu, oddělení a útvaru za účelem sestavení měřítek výkonnosti celé organizace. Postup podporující kaskádovité uspořádání vztahů mezi měřítky výkonnosti jednotlivých úrovní umožňuje, viz Parmenter (2008):

- cíl zmocňování a týmové vlastnictví měřítek,
- ovlivnění měřítek výkonnosti na všech úrovních organizace kritickými faktory úspěchu organizace, resp. činnostmi vyvolávající úspěch či selhání.

Parmenter (2008) zdůrazňuje, že nesmí být opomenuto, že všechny klíčové ukazatele výkonnosti a ukazatele výkonnosti organizace musí být vybalancovány, tzn. musí pokrývat všech šest hledisek Balanced Scorecard. Parmenter také zdůrazňuje, že je důležité dodržet maximální počet 10 klíčových ukazatelů výkonnosti na organizaci a každý z klíčových ukazatelů by měl splnit všechny charakteristiky klíčových ukazatelů výkonnosti (viz tab. 2.2).

Respektováním tohoto postupu bude zajištěna základní úloha klíčivosti ukazatelů, neboť v organizaci budou zajištěna měřítka výkonnosti mající zásadní dopad na organizaci, neboť budou moci včas stimulovat opatření. Zároveň bude splněn základní požadavek, a to provázanost každodenních činností se strategickými cíli organizace.

## **10) Vypracování struktur pro vykazování výsledků na všech úrovních**

Pro vykazování výsledků musí být vypracován jednotný režim, který bude podporovat rozhodování managementu a nebude časově příliš náročný. Struktura vykazování výsledků se tak musí přizpůsobit dle požadavků jednotlivých úrovní ve společnosti.

Dle Parmentera (2008) by měly být odlišovány reportinky dle subjektů, kterým jsou určeny:

- *governance reporting*, který by měl přehledně prezentovat výkonnostní měřítka v podobě nejvyšší úrovně, tedy v podobě klíčových ukazatelů výsledků, a to v maximálním rozsahu 10 ukazatelů ve formátu dashboard,

- *management reporting* sadu ukazatelů výkonnosti, výsledků, klíčových ukazatelů výkonnosti, pokrývající všechny hlediska Balanced Scorecard, a to v maximálním počtu 20 ukazatelů,
- *department reporting*, který obsahuje ukazatele výkonnosti a výsledků v návaznosti na klíčové ukazatele výkonnosti, aby se každé oddělení, tým sladil se strategií celé organizace.

### **11) Podpora používání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti**

Aby byl nový systém měřítek výkonnosti (klíčové ukazatele výsledků, ukazatele výkonnosti a výsledků, klíčové ukazatele výkonnosti) zaveden do chodu organizace a začleněn do její kultury, musí být dle Parmentera (2008) jednoznačně známa odpovědnost za stanovený rozsah jednotlivých ukazatelů, a zároveň bude dodržováno, že v případě negativního trendu klíčových ukazatelů bude top management okamžitě jednat a dožadovat se vysvětlení u zodpovědné osoby. Tento postup vyvolá žádoucí reakci u zodpovědných osob, které se budou snažit zabránit situaci pro ně tak nepříjemné. Velmi podstatné je ovšem zmocňování těchto odpovědných osob pro přijímání okamžitých nápravných opatření.

Co se konkrétně týče stanovování měřítek výkonnosti, pro jejich snadnější uvedení do „života“ je vhodné, aby nebyly stanovovány daleko do budoucnosti, neboť neustále se měnící podmínky podnikání ohrožují správnost určení konkrétního cíle.

Dále by měly být klíčové ukazatele výkonnosti postaveny na tzv. poměrné vlastnosti, které umožní porovnávání výsledků konkrétních ukazatelů s výsledky konkurence či sledovat vzhledem k podmínkám v daném období.

Klíčovým ukazatelům výkonnosti by měl být stanoven spíše rozsah, který je přijatelný pro organizaci, než konkrétní stanovení jeho záměru. Rozsah tak může být stanoven v závislosti na čase v kaskádovité podobě, která bude vyjadřovat, že se očekává neustálé zlepšování.

### **12) Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti pro udržení jejich relevantnosti**

Pro zajištění efektivnosti klíčových ukazatelů výkonnosti uvádí Parmenter (2008) potřebu nastavit mechanismus jejich přezkoumávání. Přezkoumávání musí být však celý proces



navrhování klíčových ukazatelů výkonnosti, ne pouze samotné ukazatele. Přezkoumávání by mělo probíhat v časových intervalech nejlépe v rozmezí 6 až 18 měsíců.

Zdokonalování by mělo začínat analýzou okolí, která by spočívala v identifikaci změn na trzích a v okolí podniku ale také pravidelnými konzultacemi se zainteresovanými stranami. Veškeré změny mohou mít dopad na zhodnocení aktuálnosti stávající kritické faktory úspěchu.

Posléze jsou kritické faktory úspěchu podrobeny přezkoumání, zda identifikované změny nesnížily jejich význam, popř. vyžadují upravení či vytvoření nových kritických faktorů úspěchu, což může vyvolat v konečném důsledku také změnu klíčových ukazatelů výkonnosti organizace především z hlediska jejich vhodnosti a kompletnosti.

V nastavených intervalech přezkoumávání by se měly sledovat také úrovně změn dosažených ve výkonnosti u každého klíčového ukazatele výkonnosti i klíčového ukazatele výsledků, u kterých se vyhodnocuje, viz Parmenter (2008):

- zda byla dosažena maximální úroveň daného měřítka,
- zda dosahovaná úroveň uspokojuje zainteresované strany,
- jaká rizika souvisejí s možným nahrazením dosavadních měřítek,
- navržení nových měřítek.

## **2.3. ZVOLENÝ POSTUP PRO NAVRŽENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI**

V této kapitole bude určen postup, který se stane vodítkem pro následující aplikační část, která bude směřovat k sestavení nové struktury výkonnostních měřítek. Postup bude inspirován metodou rozvíjení klíčových ukazatelů výkonnosti podniku autora Davidem Parmenterem (2008).

Parmenterův přístup využívá základní princip metody Balanced Scorecard spočívající ve vyváženosti ukazatelů skrze její 4 perspektivy (finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růstu), které rozšiřuje o další dvě hlediska:

- spokojenost zaměstnanců,
- životní prostředí/společenství (vnímání společnosti veřejností i zákazníkem).

David Parmenter (2008) ve své knize *Klíčové ukazatele výkonnosti* sumarizující nejlepší praktiky úspěšných amerických společností spolu se studií The KPI Manual vydanou společností AusIndustry Enterprise Improvement (1999), zdůrazňuje rozšíření tradičních perspektiv Balanced Scorecard o další dvě hlediska: spokojenost zaměstnanců a životní prostředí/společenství. Zde se dostává do rozporu s tradičním modelem Kaplana a Nortona (2005), kteří sice zdůrazňovali, že čtyři perspektivy lze považovat jen za šablonu, která může být upravována dle okolností v daném odvětví. Zároveň ale upozorňovali, že pro podnik životě důležité cíle by neměly být samostatnými měřítky, které se musejí dodržovat zvlášť, jelikož takto vytvořená izolovaná skupina – perspektiva může narušit integritu řetězce příčinných souvislostí.

Nadále bude tato kombinace čtyř perspektiv Balanced Scorecard a dvou doplňujících Parmenterových hledisek označována jako **hlediska hodnocení výkonnosti podniku**.

Nejprve bude objasněn stávající přístup managementu k hodnocení výkonnosti vybraného podniku. K vyhodnocení současné situace a budoucí pozice společnosti bude analyzován současný stav společnosti, který lze považovat za výchozí k nastavení nového systému měřítek výkonnosti. Analýza bude směřovat k identifikaci interních a externích faktorů působících na fungování společnosti.

Identifikace bude probíhat prostřednictvím prozkoumání strategických záměrů společnosti, a to v podobě objasnění vize, poslání, hodnot podniku a významných strategických záměrů společnosti.

Zároveň proběhne odděleně v 10 týmech (10 poboček) prostřednictvím intuitivní metody brainstormingu zaměřené na *silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby pro společnost P&P*. Identifikované faktory budou podrobeny takovým analýzám, které přispějí k sestavení tzv. matice SWOT obsahující nejdůležitější slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Bude vybrána nejvhodnější kombinace interních a externích faktorů pro určení strategie dalšího rozvoje společnosti a především pro určení možných kritických faktorů společnosti.

Identifikované interní a externí faktory působící na společnost a s nimi spojené postupy probíhající ve společnosti P&P budou následně sesumarizovány a vyhodnoceny, což by mělo přispět k odhalení faktorů úspěchu společnosti.

Posléze bude fungování společnosti sledováno právě z šesti hledisek posuzující výkonnost společnosti, skrze ně bude možno nalézt potenciální faktory úspěchu této společnosti.

Odhalené faktory úspěchu společnosti budou podrobeny přístupu příčina-důsledek při vytváření jejich hierarchie v rámci mapování jejich vzájemných vztahů v podobě tzv. strategické mapy.

Pro ověření správnosti kritických faktorů úspěchu bude provedena jejich křížová kontrola dle počtu ovlivňujících hledisek hodnotících výkonnost společnosti. Určení správných kritických faktorů úspěchu společnosti usnadní následný proces stanovování měřítek výkonnosti pro danou společnost a navržení jejich působnosti v rámci dané organizace právě dle jejich klíčivosti.

Proces výběru konkrétních výkonnostních měřítek bude inspirován Parmenterovým přístupem, který začíná na identifikování výkonnostních měřítek na úrovni týmů, následně na úrovni organizace a případně také na úrovni útvarů. Měřítko budou klasifikována dle vztahu k:

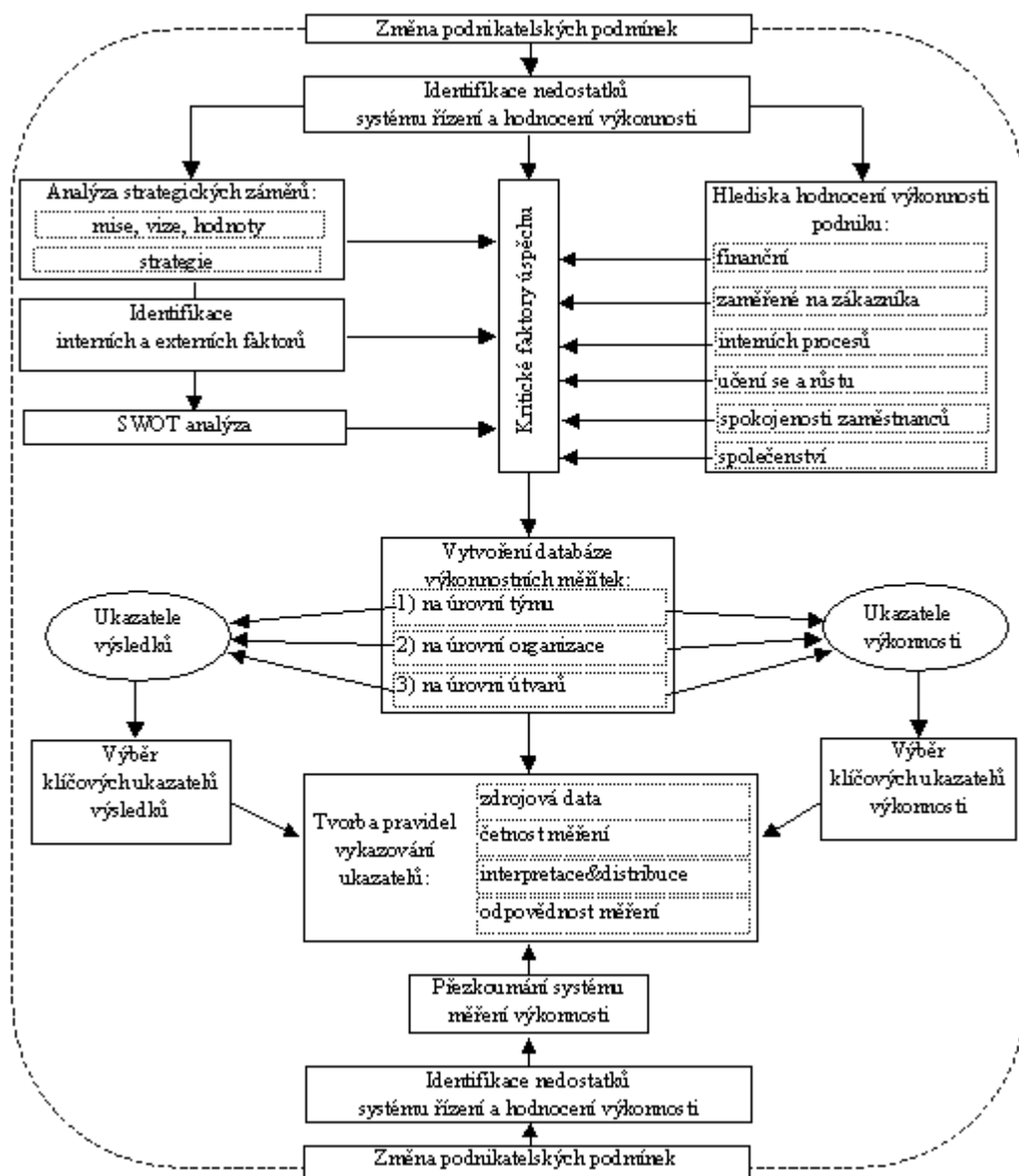
- výsledkům společnosti (ukazatele výsledků; označovaných také jako RI), či
- výkonům společnosti (ukazatele výkonů, označovaných jako PI).

Nejpodstatnějším krokem se stane výběr „vítězných“ klíčových ukazatelů výkonu. Výběr každého klíčového ukazatele bude ověřen z hlediska typických charakteristik pro klíčovost daných ukazatelů. Doplnkovým krokem bude také určení klíčových ukazatelů výsledků, které budou charakterizovat fungování a výkon společnosti z hlediska nejobecnějších finančních a nefinančních měřítek.

Každému vybranému klíčovému ukazateli bude přiřazena současná a cílová hodnota, také budou stanoveny akce pro dosažení jeho žádoucích hodnot, jeho výpočet. Dále by měla být doporučeno, doporučené vyobrazení, frekvence měření. Také musí být určena odpovědnost za dosažení cílových hodnot ukazatele, aby mohlo být učiněno okamžité nápravné opatření. Náležitosti každého ukazatele budou zaznamenány ve formě tabulek. Na závěr bude také doporučena vhodná struktura vykazování vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti a dalších měřítek výkonnosti.

Postup pro navržení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) je uveden v následujícím obr. 2.6.

Obr. 2.6. Proces navržení KPI



Zdroj: vlastní zpracování

### 3. APLIKAČNÍ ČÁST

V aplikační části bude nejprve představen podnikatelský subjekt z pohledu jeho vývoje, fungování a struktury. Následně bude charakterizován současný stav hodnocení jeho výkonnosti a identifikovány jeho nedostatky.

Největší pozornost bude samozřejmě věnována postupnému vytvoření takové struktury měřítek výkonnosti, která bude podporovat nově definovanou strategii společnosti P&P a zajistí úspěšnost její implementace.

#### 3.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Pro účely této diplomové práce byla vybrána akciová společnost, jejímž předmětem podnikatelské činnosti je pracovní a personální agentura. Nadále bude tento podnikatelský subjekt označován jako „společnost P&P“ (*tento název je smyšlený*).

Jelikož je společnost P&P pracovní i personální agentura nabízí svým zákazníkům služby ve dvou základních úrovních:

- a) dočasné přidělení zaměstnanců,
- b) personální služby.

##### **Ad a) Dočasné přidělení zaměstnanců**

Jádrem podnikání společnosti P&P je agenturní zaměstnávání, jehož princip spočívá v dočasném přidělení zaměstnanců agentury práce k výkonu práce, ale u jiného zaměstnavatele než je samotná agentura práce.

Agenturní zaměstnávání lze považovat za určitou formu zprostředkování zaměstnání, které je vyhrazeno pouze agenturám práce (na rozdíl od ostatních forem zprostředkování práce, které mohou oprávněně provádět např. i úřady práce) a to v souladu zejména s ustavením § 66 a ustanovením § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění (dále jen Zákon o zaměstnanosti), která jsou blíže specifikována v ustanovení § 308 a 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Přesto agentura práce je oprávněna provádět agenturní zaměstnávání pouze výlučně na základě příslušné licence vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky viz ustanovení § 60 Zákona o zaměstnanosti.

Agenturní zaměstnávání je realizováno na základě třech vzájemných vztazích:

1) **Vztah zaměstnanec ⇔ agentura:** zaměstnanecký poměr, ve kterém agentura práce uzavírá pracovněprávní vztah s občany na základě pracovní smlouvy či dohody o pracovní činnosti za účelem jejich dočasného přidělení k výkonu práce u jiného subjektu. Tento zaměstnanec se označuje jako agenturní zaměstnanec. Tím, že je zaměstnanecký vztah uzavřen s pracovní agenturou, veškerá mzdová a personální agenda je spravována samotnou pracovní agenturou.

2) **Vztah agentura ⇔ uživatel:** smluvní vztah, na jehož základě je subjekt, u kterého agenturní zaměstnanec vykonává svou dočasně přidělenou práci, označován za uživatele. Agentura práce uzavírá s uživatelem tzv. Dohodu o dočasném přidělení zaměstnance. Uživatel je tedy zákazníkem agentury práce, která mu „pronajímá“ své agenturní zaměstnance. Touto spoluprací podniky řeší nenadálé situace s nedostatkem svých kmenových pracovníků (nemoc zaměstnance, dovolená či rodičovská dovolená), neboť agentura práce mu svou činností nabízí větší flexibilitu pro personální plánování: správní zaměstnanci, ve správný čas a na správném místě.

3) **Vztah zaměstnanec ⇔ uživatel:** alias služební poměr. Jak už bylo zmíněno, agenturní zaměstnanec je přidělen k výkonu práce u konkrétního uživatele, a to prostřednictvím tzv. Pokynu k dočasnému přidělení. Uživatel nepřijímá tyto zaměstnance do pracovního poměru, ale „pronajímá“ si je od pracovní agentury. Uživatel tak nesmí vůči zaměstnanci agentury učinit právní úkony jménem agentury práce.

## **Ad b) Personální služby**

Personální služby společnosti P&P spočívají nejen v předvýběru uchazečů pro obsazení trvalých pracovních pozic u zákazníka, ale také v široké škále poradenských služeb v oblasti řízení lidských zdrojů.

**Doplňkové služby společnosti** tvořící poměrně rozsáhlé portfolio obsahující zpracování mezd, pracovně-právní poradenský servis všem zaměstnancům a pořádání vzdělávacích setkání personalistů po celé ČR.

Přehled služeb dočasného přidělení a personálních služeb poskytovaných společností P&P je uveden v příloze č. 1.

## 3.2. KLÍČOVÁ DATA V HISTORII SPOLEČNOSTI

Nejvýznamnější mezníky ve 20leté historii existence společnosti P&P byly zaznamenány v níže uvedené tab. 3.1.:

Tab. 3.1. Klíčová data v historii společnosti

<b>1991</b>	Vznik Sdružení v Ostravě jako agentury pro zajišťování chmelových brigád
<b>2000</b>	Podpisem zakladatelské smlouvy a zápisem do Obchodního rejstříku byla založena akciová společnost
<b>2001</b>	Zápisem do Obchodního rejstříku byla na Slovensku organizační složka zahraniční osoby pod záštitou společnosti
<b>2005</b>	Společnost stala ze dvou třetin součástí rakouské společnosti a byla zapsána do obchodního rejstříku pod novým názvem
	Společnost úspěšně dokončila standardizaci svých procesů a obdržela certifikát ISO 9001:2000, proniknutí na trh Polska
<b>2006</b>	Společnost se stala členem Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS), členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ), proniknutí na trh Bulharska
<b>2007</b>	Vedoucí postavení na českém pracovním trhu, akvizice pracovní agentury, která pokrývala svou činností chybějící část společnosti P&P; získání certifikátu „Společnost přátelská rodině“
<b>2008</b>	Fúze se společností, která byla dříve akvizicována; počátky krize
<b>2009</b>	Dopad krize, ztráta poloviny obrátu, konsolidace obchodu, návrat k ziskovosti

*Zdroj: přepracováno dle Výroční zprávy společnosti P&P (2009)*

## 3.3. STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Jednu třetinu akcií společnosti P&P stále vlastní jeden ze zakladatelů akciové společnosti P&P, dvě třetiny akcií vlastní rakouská společnost, jejíž součástí se společnost P&P v roce 2005 stala. Tato rakouská společnost utváří koncern pracovních agentur a poskytovatelů personálních služeb s více než 450 pobočkami ve 20 zemích střední Evropy, východní Evropy a oblasti Černého moře a patří tak vedoucím personálním specialistům v Evropě.

Organizační struktura společnosti P&P prošla v posledních měsících mnoha změnami, a to především z důvodu současné ekonomické krize, která donutila společnost k mnoha úsporným opatřením.

Společnost je rozdělena na tzv. profit a service centra:

- **Profit centra** - tzv. ziskové středisko přijímá tržby od zákazníků a má přístup na trh. Profit centra se dělí na jednotlivé branch.
- **Service centra** tzv. nákladové středisko přijímá tržby jen výjimečně a zpravidla nemá přístup na trh. Typickým nákladovým střediskem jsou centrální složky.

**Branch** (neboli pobočka) je část společnosti, která na definovaném území nabízí a prodává zákazníkům produkty a služby společnosti a realizuje veškeré primární činnosti související s předmětem podnikání (typicky obchod, realizaci, nábor).

**Centrála společnosti** je složka, která plní sekundární, podpůrné funkce společnosti, tj. ty funkce, které nesměřují přímo ve prospěch zákazníka, ale ve prospěch branch, náboru, koncernu, orgánů státní správy apod. Skládá se z jednotlivých oddělení:

- |                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| – ekonomické,          | – IT,                            |
| – účetní,              | – oddělení asistentských služeb, |
| – personální a mzdové, | – právní.                        |

Společnost má také své specifikum v roli zaměstnavatele, neboť její zaměstnanci se dělí na:

- pravidelné zaměstnance - zaměstnanci v pracovním poměru k zaměstnavateli, zajišťující podnikatelskou činnost zaměstnavatele na jeho pracovištích;
- agenturní zaměstnance - zaměstnanci v pracovním poměru k zaměstnavateli přidělení k dočasnému výkonu práce u uživatele dle §38b zákoníku práce.

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 2.

### 3.4. SOUČASNÝ STAV HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

Společnost P&P má velmi rozsáhlou informační základnu v podobě firemního informačního systému, který byl vyvinut právě samotnou společností, a s jejím chodem se neustále rozvíjí na základě požadavků jeho uživatelů, tedy zaměstnanců a vedení. Informační systém dále zvaný IS obsahuje veškerá data společnosti od vkládání objednávek, evidence pracovních smluv, denních činností obchodníků a marketérek, dotazníků, přes vyplňování pracovních výkazů, používání pro výpočet mezd, evidenci knih jízd, napojení na účetní systém, používání pro fakturaci, nově



vytvářející prostředí pro CRM (Customer Relations Management), až po možnosti exportů těchto dat dle různých kritérií, které se především vztahují na oblasti, které jsou nutné pro fungování společnosti jako celku, tedy na oblasti ekonomické, účetní a mzdové oblasti (výplatní listky, knihy jízd, vnitropodnikové fakturace, evidence platebních příkazů apod.).

Jak již bylo uvedeno výše uvedený systém je informačně obsáhlý. Uživatel si ovšem musí vybrat z předem formulovaných exportů, které jsou v podobě formátu Excel a pro další potřebu si musí uživatel upravit export pomocí kontingenčních tabulek a grafů či dalších nástrojů poskytující právě program Microsoft Excel. Tímto složitým postupem je možné získat přehled např. o počtu obchodních schůzek na obchodníka, počtu telefonátů na marketérku, stav objednávek, počet nabráných externích pracovníků dle poboček, asistentek nábory, odpracovaných hodin agenturními zaměstnanci, apod. V této oblasti společnosti tak postrádám velmi důležitý prvek, a to přehledné a výstižné a jasné poskytování informací o stavu výsledků a výkonnosti společnosti, ať už z hlediska celé společnosti, poboček, středisek, či zaměstnanců a jejich interpretace a distribuce mezi zaměstnance. Vědomí cíle je přece hnací síla zaměstnance. Informační systém společnosti lze tedy spíše charakterizovat jako datové úložiště.

Společnost má vypracovaný příkaz o reportingu, který stanovuje jednotlivé reporty předkládané dle charakteru orgánům společnosti, zaměstnancům, určitým pozicím apod. Nevýhodou těchto zpráv je určité jejich struktura, která je pevně dána výstupy z databáze informačního systému společnosti. Reporty jsou tím pádem jednotvárné, předem směřované, při propojování dat velmi náročné a vyžadující obratnost práce nejen s nástroji programu Microsoft Excel, ale také s nástroji samotného informačního systému společnosti. Struktura reportů je velmi jednoduchá, nepropracovaná. Většina údajů je tříděna dle pracovišť, dle stavu k určitého období (dny, týdny), v lepším případě jsou data prezentovány ve srovnání s plánem či výkonem.

Nedostačující je také forma reportů, která není dostatečně rozvinutá, jelikož jsou prezentovány ve většině případů prostřednictvím nespočtem dat v jedné tabulce, ze které jsou sestavovány kontingenční tabulky, v lepším případě i grafy. Na zřetel není brána především grafická úprava, která by poskytovala okamžité zjištění stavu. Reporty podávají pouze další informace sumarizující výsledky již proběhlých aktivit. Zjištěné údaje nejsou zároveň i vyhodnocovány.

Konkrétním příkladem nefungujícího reportingu může být předkládání výsledků dozorčí radě představenstvem, které je schopno sestavit report o celkovém fungování společnosti právě v podobě nespočtu ekonomických výkazů a tabulek, které se zaměřují především na:

- ukazatele EBITu a tržeb,
- výši osobních nákladů pravidelných zaměstnanců,
- počtu odpracovaných hodin agenturními zaměstnanci,
- marží.

V reportu ovšem chybí jakákoliv provázanost či příčinnosti výsledků konkrétních ukazatelů. Pokud tedy není daný člověk velmi detailně zainteresován do chodu společnosti, nemůže být schopen posoudit stav společnosti nad předkládanými čísly.

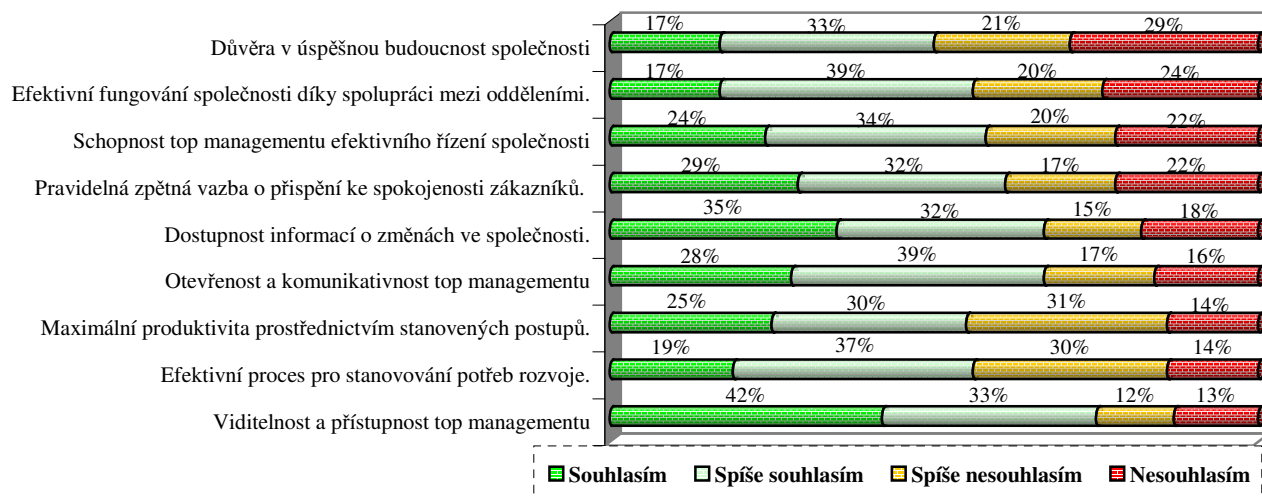
Ve společnosti P&P je dbáno na to, aby byla všem zaměstnancům známa politika jakosti, strategie a cíle společnosti. Dokumentace je mezi zaměstnance distribuována prioritně, a to v elektronické podobě na firemním intranetu. Ovšem v těchto komplexních informacích se jednotlivci velmi těžko identifikuje, natož aby vyhodnotil svou aktuální pozici, či odvodil svůj přínos, přidanou hodnotu k výsledku společnosti a k naplnění strategie společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že je ve společnosti P&P potřeba nastavit spolu se strategickým přizpůsobováním se vývoji na trhu také efektivní systém zavádění těchto strategických a někdy poněkud razantních změn do každodenního pracovního života zaměstnanců.

Management si sice včas uvědomil, že je potřeba změnit strategii, aby mohla společnost dále fungovat a rozvíjet se dle nových trendů na trhu, ale aby byla změna strategie úspěšná, musí být šířena ke všem zaměstnancům, aby tuto novou strategii přijali za svou a pracovali v jejím duchu.

Z tohoto důvodu byly využity výsledky průzkumu spokojenosti pravidelných zaměstnanců, který byl v roce 2008 realizován externí společností, neboť část tohoto průzkumu byla zaměřena na hodnocení průhlednosti a efektivnosti systému měření výkonnosti společnosti. Průzkum proběhl elektronickou formou prostřednictvím vyplňování dotazníků mezi 80 respondenty, resp. zaměstnanci. Z údajů zjištěných z průzkumu spokojenosti zaměstnanců byl pro tyto účely sestaven následující čtyřvrstvý vícestloupový graf 3.1.

Graf 3.1. Hodnocení stávajícího systému měření výkonnosti společnosti z pohledu pravidelných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti P&P (2008)

Ze sestaveného grafu 3.1. lze odvodit, že největší rozpaky mezi zaměstnanci se vyskytují v oblasti důvěry zaměstnanců v úspěšnou budoucnost společnosti a s tím související ohodnocení schopnosti top managementu v efektivní řízení společnosti. Zaměstnanci mají také pochybnosti v zavedených pracovních procesech (např. stanovování cílů a priorit, plánování pracovních úkolů a kontrola jejich plnění), které jim mají umožňovat maximální produktivitu. Zaměstnanci také postrádají efektivní proces, který by jim pomáhal ve stanovování jejich potřeb rozvoje.

Graf. 3.1. zároveň poskytuje kladné hodnocení top managementu, kdy je pravidelnými zaměstnanci oceněn svou otevřeností a komunikativností, viditelností i přístupností, což podporuje také dostupnost informací o změnách společnosti. Tyto aspekty mohou být považovány za základ pro úspěšnou implementaci nového systému výkonnostních měřítek.

Z předcházejících poznatků vyplývá, že je potřeba správně nejen definovat strategii společnosti, ale je také potřeba, aby jednotlivec pochopil svou provázanost s komplexními požadavky a měřítky společnosti. Je nutné, aby byly výsledky a výkony, ať už jednotlivců, týmů, či celé organizace, dostupné – srozumitelné – jednoznačné – výstižné – předkládané. Všichni zainteresovaní by měli mít přehled o stavu společnosti ve všech klíčových oblastech, které ovlivňují naplňování firemní strategie. Všichni musí být schopni nalézt svůj podíl na plnění, či neplnění firemních cílů, což umožní včas reagovat na negativní trendy.

Změna strategie vyžaduje samozřejmě také změnu strategických cílů a s tím spojené přizpůsobení měřítek výkonnosti právě těmto změnám. V této fázi přizpůsobování je nutné identifikovat nepropojené a duplicitní informace a soustředit je do jediného přehledného systému s podstatně vyšší kvalitou propojených dat, a to obchodních, finančních, účetních, servisních atd.

Tento závěr posouzení úrovně využívání měřítek výkonnosti je zároveň opodstatnění tématu práce, který spočívá ve vytvoření nové struktury měřítek výkonnosti pro sledování hospodaření firmy při nových strategických záměrech a měnících se podmínkách na trhu.

### 3.5. ANALÝZA STRATEGICKÝCH ZÁMĚRŮ SPOLEČNOSTI

Nejprve musí být objasněny strategické cíle společnosti, neboť jak již bylo zmíněno, společnost P&P přehodnotila vývoj situace na trhu. Management tak prokázal svou flexibilitu v reakcích na turbulentní změny v podnikatelském prostředí a ujasnila si novou akční strategii. Tato schopnost managementu je v době trvání soudobé globální krize určující. Pro rok 2010 byla strategie společnosti P&P změněna následovně:

Tab. 3.2. Srovnání strategií roku 2009 a 2010

<i>Strategie pro rok 2009 v době krize</i>	<i>Strategie pro rok 2010 v době ústupu krize</i>
<b>„PŘEŽÍT A POSÍLIT“</b>	<b>„BEZPEČNĚ RŮST“</b>
Udržení podílu společnosti na trhu	<b>Růst</b> podílu společnosti na trhu
Udržení si zákazníka	Udržení <b>spokojenosti</b> zákazníka
Optimalizace pracovně administrativních procesů	<b>Zvyšování efektivity</b> procesů realizace služeb
Pokračující efektivizace procesů realizace služeb	
Snižování podílů provozních výdajů	

*Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

V období nejintenzivnějších dopadů globální krize byla oslabena vedoucí pozice společnosti na trhu, o kterou se musela podělit se svým největším konkurentem. Strategický cíl tak zdůrazňuje aktivnější usilování na získání většího podílu na trhu prostřednictvím posílení obchodních aktivit.

Poslední dva roky byl management nucen nejen snižovat náklady, ale také snížit stav trvalých zaměstnanců. Tato opatření se mohla promítnout do méně komfortního servisu, která je zákazníkům poskytován. Společnost se musí tedy zaměřit minimálně na udržení spokojenosti zákazníka.

Jelikož úsporná opatření se dotkla i utlumení náborových aktivit v Polsku a Slovensku, musí se společnost připravit na možný růst příležitostí na trhu posílením českého náboru.

Trh práce, na kterém působí společnost P&P ještě stále je stále nestabilní a těžko predikovatelný, management tedy nesmí přestat vyhodnocovat svou činnost. Ve společnosti P&P tak byly prozkoumány všechny strategické dokumenty za posledních pět let s cílem vytvoření přehledu všech používaných strategických cílů a iniciativ:

- a) mise, vize, hodnoty,
- b) dlouhodobá strategie, akční strategie pro rok 2008-2010.

#### **Ad a) Mise, vize, hodnoty společnosti P&P**

Klíčové hodnoty společnosti P&P jsou utvářeny celokoncernovou **kulturou**. Spojení s koncernem je společnosti P&P dodáván pocit jistoty, struktury a orientace, kterým se společnost profiluje a mezinárodně prosazuje. Základem firemního potenciálu je spolupráce výkonnostně orientovaných týmů založená na filozofii „rodinného podniku“, kde se každý cítí a obchoduje jako člen **rodiny P&P**, viz interní dokumentace.

**Mise** neboli poslání společnosti P&P spočívá v nabídce optimální péče jak společností, tak i uchazečům o práci. Individuálně přizpůsobeným řešením tak zvyšuje konkurenceschopnost svých zákazníků a prostřednictvím svého *jobmanagementu* zvyšuje šance uchazečů o práci na získání zaměstnání.

Společnost P&P shledává svou **vizi** v utváření budoucnosti práce. Společnost si uvědomuje, že se pohybuje mezi nosnými sloupy flexibility a jistotou a formuje pracovní trhy střední a východní Evropy. Prostřednictvím inovativních a rozsáhlých služeb v oblasti personálních řešení a dočasného přidělení vytváří pro všechny zúčastněné trvalé výhody.

Základem uvažování a jednání zaměstnanců P&P jsou tzv. **vnitřní hodnoty** v podobě profesionality, partnerství a profitability:

- **Profesionalita** spočívá v kompetentním, závazném jednání a vytváření důsledného inovativního řešení. Vůdčí postavení na trhu umožnilo společnosti P&P společensky prosadit poznatek, že dočasné přidělování zaměstnanců představuje důležitý pilíř moderního trhu práce, neboť kdo ovládá trh, ovládá i myšlení lidí.
- **Partnerství** je založeno na dlouhodobé čestné spolupráci.
- **Profitabilita** je představována orientací společnosti na cíl a výnos a optimalizaci prospěchu všech zúčastněných stran. Indikátor kvality služeb společnosti je vnímán prostřednictvím ekonomického úspěchu zákazníků a také pracovního úspěchu zaměstnanců.

Společnost P&P podporuje svou činností tlak na **legislativní čistotu** na pracovním trhu takovým způsobem, aby práva zaměstnanců nebyla poškozována a zároveň podporuje **mobilitu pracovní síly** i z ostatních zemí Evropské unie

Společnost P&P považuje za základ jejího úspěšného působení na turbulentně měnícím se trhu svou klíčovou schopnost, která spočívá právě ve **spojení nabídky a poptávky na trhu práce**.

Proklamovaným dlouhodobým cílem společnosti P&P a.s je poskytování **kvalitní služby překračující očekávání zákazníků** a zároveň uplatňování **vysokého standardu péče o své zaměstnance**.

#### **Ad b) Dlouhodobá strategie, akční strategie pro rok 2008-2010;**

Prioritou akcionářů je dosažení **EBITu** (Earnings before Interest and Taxes) neboli tzv. provozního zisku. Dále se je věnována pozornost vytváření přidané hodnoty.

Top management sleduje především EBIT a **odpracované hodiny agenturními zaměstnanci**. Dále při porovnávání úspěšnosti společnosti s konkurencí, využívá top management také celkový obrat společnosti.

Společnost je zaměřena především na strategické iniciativy typu:

- zintenzivnění obchodní činnosti v podobě **získávání nových zákazníků**,

- **zvyšování spokojenost stávajících zákazníků** v podobě **minimalizování tzv. neshodného produktu**,
- úsporná opatření, která spočívala především ve **snižování nákladů**, měla za následky **přirozené zvýšení produktivity práce zaměstnanců**, jelikož bylo velmi mnoho zaměstnanců propuštěno, ale i přesto byl chod společnosti zajištěn,
- hodnoty společnosti vyžadují **soulad s legislativními předpisy** a postupy,
- společnost dbala před počátkem ekonomické krize na **zvyšování odbornosti zaměstnanců**,
- top management již dlouho dobu budoval a podporoval **spolupráci mezi pobočkami a centrálou**,
- top management i uvědomil, že je **potřeba služby upravovat na míru zákazníka**,
- vedle hlavního předmětu podnikání, a to dočasného přidělení, intenzivněji propagovat také komplexní personální řešení,
- top management si je vědom nutné **optimalizace nejen procesů** realizace služeb, ale také pracovně administrativních činností.

Při přezkoumávání bylo zjištěno, že společnost nemá jasně definované a vymezené vazby na kritické faktory úspěšnosti, které by se mohly stát jednoznačným východiskem pro nastavení systému vzájemně propojených měřítek výkonnosti.

Toto zjištění také opět dokazuje nutnost sestavení určitého systému, který propojí strategické cíle s konkrétními ukazateli sledovanými ve společnosti. Toto propojení může tak poukázat na nezbytnost zavedení nových ukazatelů, popřípadě na upuštění pozornosti od stávajících ukazatelů.

### 3.5.1. SWOT ANALÝZA A VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE

Pro naznačení směru, kterým se má společnost vydat, aby odhalila své kritické faktory úspěchu, byla provedena analýza interních a externích faktorů společnosti, která spočívala nejprve v jejich identifikaci a následně v jejich vyhodnocení ve vztahu ke společnosti.

Identifikace interních a externích faktorů byla zrealizována pomocí kreativní metody brainstormingu, který probíhal v předem sestavených týmech. Každý tým byl sestaven ze všech

zaměstnanců pobočky společnosti, tzn. že jeden tým zastupoval svou pobočku a skládal se ze zaměstnanců od asistentek náboru po Branch manažera.

Tým pod vedením generálního ředitele společnosti prostřednictvím brainstormingu určil silné a slabé stránky společnosti, následně i příležitosti a hrozby pro společnost. Jelikož společnost má 10 poboček po celé republice, bylo tak vytvořeno deset souborů obsahující již zmíněné faktory.

Tento způsob prvotní identifikace jednotlivých faktorů působících na společnost umožnilo proniknutí operativního řízení do tzv. strategického měření výkonnosti společnosti.

## INTERNÍ FAKTORY

Na základě deseti vytvořených seznamů pomocí brainstormingu jednotlivých pobočkových týmu, které obsahovaly **interní faktory** působící na společnost P&P, bylo vybráno pro účely této analýzy 6 silných a 6 slabých stránek společnosti dle nejvyšší četnosti jejich výskytu:

### a) silné stránky společnosti P&P:

- S1: tržní pozice,
- S2: strategická síť poboček,
- S3: služby na míru zákazníka,
- S4: legislativní čistota,
- S5: kvalita služeb,
- S6: kvalifikovaný personál.

### b) slabé stránky společnosti P&P:

- W1: neúspěšnost při veřejných zakázkách,
- W2: určitá skupina zákazníků,
- W3: cenová nekonkurenceschopnost,
- W4: nepropojení plánování s realitou,
- W5: nezohledňování spokojenosti zaměstnanců,
- W6: informační systém.

Následně byly jednotlivé identifikované silné a slabé stránky popsány a zdůvodněn jejich výběr (viz příloha 3). Každé silné a slabé stránce bylo také přiděleno identifikační označení pro využití při dalších rozborech.

Dalším krokem analýzy interních faktorů společnosti P&P spočíval v ohodnocení jejich působení na společnost. Pro zachování maximální vypovídací schopnosti silných a slabých stránek společnosti, které mohou mít zásadní vliv na její fungování, byla sestavena tabulka, která je uvedena v příloze č. 4, ve které byly interní faktory ohodnoceny podle jejich:

- výkonnosti (škála: 1 – nízká, tzn. slabá stránka; 5 – vysoká, tzn. silná stránka),
- významnosti (škála: 1 – nízká; 2 – standardní; 3 – vysoká).

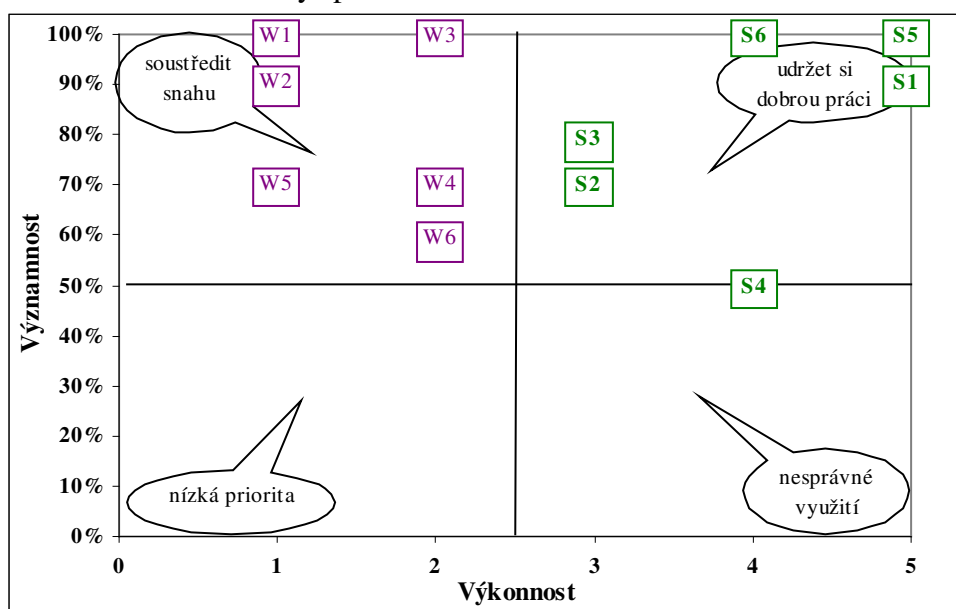


Každý interní faktor byl zaznamenán do níže uvedeného grafu č. 3.2. v návaznosti na odhodnocení vztahu výkonnosti a významnosti tohoto faktoru (viz příloha č. 4). Vztah výkonnosti a významnosti má 4 základní podoby, které jsou vyjádřeny prostřednictvím kvadrantů v grafu 3.2., a to:

- slabá stránka ↔ nízká významnost,
- slabá stránka ↔ vysoká významnost,
- silná stránka ↔ nízká významnost
- silná stránka ↔ vysoká významnost.

Každý z těchto kvadrantů má svá doporučení, viz následující zpracovaný graf 3.2.

Graf 3.2. Interní faktory společnosti P&P



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.2. lze jednoznačně vyčíst seřazení faktorů v jednotlivých kvadrantech. Nejvíce interních faktorů se vyskytuje v pravém horním kvadrantu vyznačující se velmi silnou významností a vysokou výkonností, která by se měla nadále udržovat, jelikož je velmi žádoucí. Konkrétně se do tohoto kvadrantu řadí kvalifikovaný personál, kvalita poskytovaných služeb a udržení si tržní pozice společnosti. graf 3.2. také naznačuje, že se společnost se také intenzivně zaměřuje na svou legislativní čistotu, i když z hlediska porovnání s ostatními interními faktory není tak významná jako ostatní.

Velký počet interních faktorů se také pohybuje v kvadrantu, který zdůrazňuje, že na dané faktory by se měla společnost zaměřit a zlepšovat jejich výkonnost, jelikož z hlediska významnosti mají podstatný vliv. Především co se týče zaměření společnosti na hlavní velké cílové zákazníky a vysoké ceny poskytovaných služeb. Dále by se měla zaměřit na zlepšení informačního systému a zvýšení spokojenosti pravidelných zaměstnanců. Nízkou prioritou a zároveň nízkou výkonností se vyznačuje neúspěšnost ve výběrových řízeních u veřejných zakázek.

## EXTERNÍ FAKTORY

Posléze určovaly pobočkové týmy **externí faktory**, konkrétně potencionální příležitosti a hrozby pro společnost P&P, opět prostřednictvím brainstormingové metody. Z deseti takto vytvořených seznamů příležitostí a hrozeb bylo pro účely následující analýzy vybráno šest příležitostí a šest hrozeb dle nejvyšší četnosti jejich výskytu v seznamech:

### a) příležitosti pro společnost P&P

- O1: rozšíření portfolia zákazníků,
- O2: převzetí AZ od konkurence,
- O3: bonusové programy,
- O4: odstranění nelegální konkurence,
- O5: spolupráce s ÚP, inspektoráty,
- O6: veřejné zakázky a EU projekty.

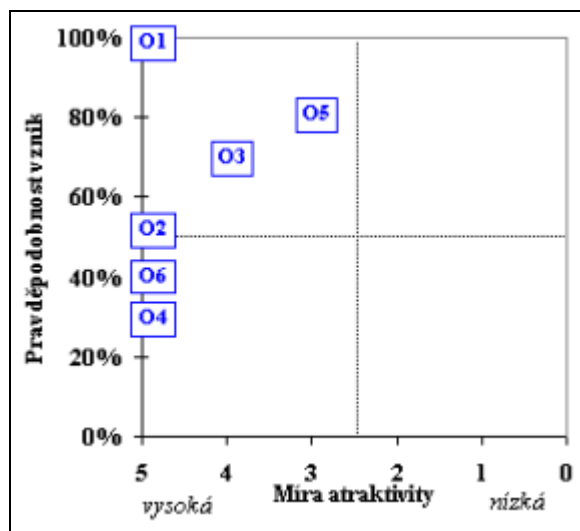
### b) hrozby pro společnost P&P

- T1: zvyšování úrovně minimální mzdy,
- T2: zvyšování výkonu cílových zákazníků,
- T3: nelegální konkurence s nízkou cenou,
- T4: odchod pr. zaměstnanců ke konkurenci,
- T5: zpřísnění legislativy zaměstnávání,
- T6: zvyšování nároků na kvalifikaci AZ.

Následně byly příležitosti ohodnoceny z hlediska jejich atraktivity a pravděpodobnosti výskytu, hrozby z hlediska jejich závažnosti a také pravděpodobnosti výskytu. Hodnocení externích faktorů je uvedeno v příloze č. 5.

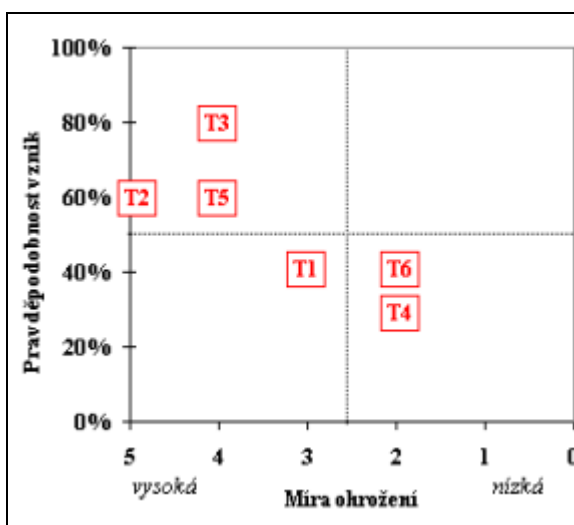
Pro názornější zobrazení významnosti příležitostí a závažnosti hrozeb pro společnost P&P byly vyhodnocené externí faktory dle přílohy č. 5 naneseny do grafu 3.3. a grafu 3.4.

Graf č. 3.3 Významnost příležitostí



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4. Závažnost hrozeb



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.3. zobrazující příležitosti z hlediska jejich míry atraktivity pro společnost a pravděpodobnosti jejich vzniku lze jednoznačně identifikovat za nejzásadnější příležitost pro společnost P&P, která spočívá v rozšíření portfolia svých zákazníků, k čemuž ji může dopomoci i zavedení bonusových programů jak pro zákazníky, tak i pro uchazeče či zaměstnance. Za významnou příležitost je také považována kooperace s úřady a inspektoráty práce.

Při vyhodnocování závažnosti hrozeb lze z grafu 3.4. vyčíst, že nejvíce ohrožujícím faktorem pro společnost je snižování výkonu cílových zákazníků společnosti, které se projevuje propouštěním především agenturních zaměstnanců. Neboť zákazník si vždy ponechává své kmenové zaměstnance v případě propouštění.

Dalším velmi podstatnou hrozbou pro společnost se jeví nelegální konkurence s nízkou cenou poskytovaných služeb, kterým společnost P&P dbající na svou legislativní činnosti nemůže konkurovat a je pouze na zákazníkovi, které variantě se přikloní. Ovšem většina zákazníků posuzuje svého nového dodavatele především dle nabídnuté ceny služeb. Tento fakt je největší překážkou při získávání nových zákazníků.

Zvyšování úrovně minimální mzdy ovlivňuje především výši marže, jelikož v případě, že zákazník nechce přistoupit na zvýšení mzdy agenturnímu zaměstnanci, musí agentura snížit svou hodinovou marži, aby se dostala na stejnou úroveň předchozí mzdy zaměstnance, aniž by porušila

minimální úroveň. Zároveň musí agentura splňovat tzv. srovnatelné podmínky, které zajišťují agenturním zaměstnancům, že budou ohodnoceni stejně jako zaměstnanci kmenoví.

## MATICE SWOT

Na základě výše provedených analýz faktorů působících na společnost P&P byla sestavena matice, ve které jsou zobrazeny základní vztahy mezi jednotlivými faktory - silné a slabé stránky, příležitosti, ohrožení.

Matice uvedená v tab. 3.3. tak umožňuje společnosti hned čtyři základní strategie (WO, SO, WT, ST viz uvnitř matice).

Tab. 3.3. Matice SWOT

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
	orientace na určité zákazníky	kvalita poskyt. služeb
	cenová nekonkurenceschopnost	tržní pozice
	nesledování spokojenosti zaměstnanců	kvalifikovaný personál
<b>Příležitosti (O)</b>	překonání slabé stránky využitím příležitosti (WO)	využití silné stránky ve prospěch příležitosti (SO)
rozšíření portfolia zákazníků		
zavedení bonusových programů pro zákazníky / zaměstnance		
spolupráce s ÚP, IP		
<b>Ohrožení (T)</b>	minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení (WT)	využití silné stránky k odvrácení ohrožení (ST)
snížování výkonu zákazníků		
nelegální konkurence s nízkou cenou		
zpřísnění legislativy		

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z přehledné matice lze jednoznačně odvodit vhodnou strategii pro společnost P&P, která spočívá v překonání slabých stránek společnosti, aby mohla využít příležitosti, které se jí mohou naskytnout.

Konkrétněji řečeno lze vyřešit svou orientaci na určité zákazníky překonáním právě rozšířením těchto zákazníků, k čemuž může dopomoci i zavedení bonusových programů pro zákazníky či zaměstnance. Zavedením bonusových programu pro trvalé zaměstnance lze

odůvodnit především nesledováním spokojenosti trvalých zaměstnanců agentury. Při spolupráci s úřady práce a inspektoráty práce může agentury zvýšit své šance pro umístění svých agenturních zaměstnanců, vytvořit si dobré jméno společnosti a zároveň pomáhat inspektorátům k potírání nelegální konkurence, což by mohlo vést také ke snížení cenové nekonkurenceschopnosti společnosti, jelikož by eliminovala právě takové agentury, které díky svým nekalým praktikám dokáží svou cenu poskytovaných služeb podstatně snížit.

Poznatky zjištěné ze SWOT analýzy byly jedny z podstatných základů pro sestavení kritických faktorů společnosti.

SWOT analýza přispěla ke zjištění velmi alarmujícího zjištění, a to především ze slabých stránek společnosti, co se týče **spokojenosti zaměstnanců**. Zde se projevil názor zaměstnanců přímo z „první linie“. Právě zde se projevuje operativní řízení. Takovéto stanoviska, které top management těžko akceptuje či zahrnuje do svých analýz. Přínos této metody na úrovni poboček se tímto prokázal.

Je důležité poznamenat, že ani jeden strategický cíl současné strategie se nezaměřoval na spokojenost pravidelných zaměstnanců, ani na podnikové klima či podnikovou kulturu. Přitom v dlouhodobé strategii společnosti zdůrazňuje uplatňování vysokého standardu péče o své zaměstnance.

Top management se v podstatě se soustředil pouze na zvyšování produktivity zaměstnanců v době úsporných opatření. Nyní ve fázi bezpečného růstu společnosti nesmí management opomenout na své zaměstnance. Toto hledisko bude určitě jedním z určujících podnětů pro tvorbu nového klíčového faktoru úspěchu společnosti.

Dále SWOT analýza poukázala na **nutnost propojení plánování přímo s operativním řízením**, které se zaměstnancům jeví jako málo transparentní. Tento bod také potvrzuje nutnost nastavení nového systému měřítek.

### **3.6. HODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI DLE PŘÍSTUPU PARMENTERA**

Parmenterův přístup využívá základní princip metody Balanced Scorecard spočívající ve vyváženosti výkonnostních měřítek v rámci 4 vymezených perspektiv a především rozšiřuje o dva velmi významné poznatky:

- 1) Parmenter svým přístupem rozšiřuje tradiční perspektivy (finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu) o další dvě nezbytná hlediska, na které je potřeba se zaměřit při sledování a hodnocení výkonnosti společnosti, a to na spokojenost zaměstnanců a hledisko životního prostředí.
- 2) Ovšem Parmenter tuto vyváženost a pokrytí všech šesti hledisek vyžaduje již při definování kritických faktorů úspěchu, jejichž plnění či neplnění kriticky ovlivňuje úspěch organizace. Teprve až z kritických faktorů úspěchu určených pro společnost P&P budou zjišťovány měřítka výkonnosti právě v těchto oblastech.

V následujících kapitolách tak bude společnost P&P podrobena hodnocení z hledisek Parmenterova přístupu, jehož hlavním záměrem je odhalit a identifikovat kritické faktory této společnosti prostřednictvím sledování strategických iniciativ a doposud sledovaných výkonnostních měřítek v rámci těchto hledisek a nastínění jejich budoucího vývoje či možností zavedení nových výkonnostních měřítek.

Následně budou identifikované kritické faktory úspěchu zapracovány do aktuální růstové strategie společnosti P&P takovým způsobem, aby bylo možné pro tuto společnost nastavit nový systém měřítek výkonnosti.

#### **3.6.1. ANALÝZA SPOLEČNOSTI DLE HLEDISEK HODNOTÍCÍCH VÝKONNOST SPOLEČNOSTI**

Z důvodu charakteru povahy podnikání společnosti P&P nebude hledisko životního prostředí a společenství samostatně sledováno při jejím hodnocení. V případě zaznamenání potřeby zhodnocení atributů tohoto hlediska, jako např. pozitivní vnímání organizace veřejností či zákazníkem, budou sledovány v rámci ostatních hledisek

Ovšem rozšíření o další hledisko tzv. spokojenosti zaměstnanců připadá u této společnosti velmi v úvahu. Společnost P&P je především pracovní agentura, tzn. že svým zákazníkům (tzv. uživatelům) dodává zaměstnance na dočasné přidělení (tzv. agenturní zaměstnance). Ovšem s příchodem ekonomické krize se rapidně rozšířilo spektrum uchazečů o práci, zatímco spektrum zákazníků se nebezpečně zúžilo. Agentura má tak prioritu upřednostňovat zájmy zákazníků, samozřejmě při respektování potřeb agenturních zaměstnanců. Ovšem toto respektování již není tak intenzivně doprovázeno odhalováním jejich potřeb a sledováním jejich spokojenosti.

Dalším ne méně důležitým důvodem pro rozšíření hodnocení společnosti P&P o hledisko spokojenosti zaměstnanců vychází opět z povahy podnikání společnosti P&P jakožto pracovní agentury, neboť ji lze považovat za dvojího zaměstnavatele, a to zaměstnavatele již uvedených agenturních zaměstnanců vykonávajících práci pro zákazníky společnosti P&P a zaměstnavatele svých pravidelných zaměstnanců zajišťující chod společnosti.

Po shrnutí výše uvedených důvodů bude společnost P&P postupně rozebírána na základě Parmenterova přístupu dle následujících 5 hledisek, a to:

- finanční hledisko (viz kap. 3.6.1.1. ),
- hledisko zaměřené na zákazníka (viz kap. 3.6.1.2. ),
- hledisko interních procesů (viz kap. 3.6.1.3. ),
- hledisko učení se a růstu (viz kap. 3.6.1.4. ),
- hledisko spokojenosti zaměstnanců (viz kap. 3.6.1.5.).

### **3.6.1.1. Analýza společnosti P&P z finančního hlediska**

Společnost P&P se právě nachází v tzv. **fázi udržení**, neboť se od ní očekává opětovné získání vedoucí pozice na trhu, kterou ztratila v minulém roce. Management se zaměřuje na odstranění činností nepřinášející přidanou hodnotu.

Společnost používá finanční cíle zaměřené na ziskovost, konkrétněji řečeno na dosažení EBITu (Earnings Before Interest and Tax – provozní zisk). **EBIT** jako hlavní finanční měřítko byl stanoven mateřskou společností koncernu P&P, a to z toho důvodu, aby měla jednotné měřítko pro srovnávání všech společností koncernu, aniž by bylo hodnocení ovlivněno původem jednotlivých společností, především co se týče zdanění.

Dále top management usiluje o **maximalizaci tržeb**. Společnost by se tak měla soustředit ze všech možných ukazatelů rentability právě na ukazatel **rentability tržeb**, který hodnotí ziskovost poskytovaných služeb (zisk/tržby).

Dle zhodnocení nasměrování společnosti P&P lze jednoznačně usoudit, že směřuje k růstu tržeb a mixu výrobků a služeb s podporou zvyšování produktivity.

Výše uvedené skutečnosti vedou k dalším možnostem hodnocení růstu tržeb, a to prostřednictvím **procenta tržeb z prodeje novým zákazníkům**.

Jelikož společnost podporuje i přidanou hodnotu, soustřeďuje se na tzv. prorůstový cíl, který spočívá v dodržení určitého **podílu přidané hodnoty od nově získaných zákazníků**.

Co se týče cenové strategie, společnost se nyní soustřeďuje na stanovení konkurenceschopnější ceny za přidělení agenturních zaměstnanců uživateli. Zde je bohužel velmi omezující faktorem konkurence, která stanovuje ceny velmi nízko díky nekalým praktikám. S takovou konkurencí se společnost P&P nemůže cenově samozřejmě vyrovnat z důvodu dodržování své legislativní čistoty a vysokému standardu poskytovaných služeb.

Společnost P&P stále pokračuje v úsilí **snížovat své provozní náklady** prostřednictvím snížení administrativních, prodejních a režijních nákladů. Management by si měl ovšem uvědomit, že snížení nákladů nesmí negativně ovlivnit úroveň poskytovaných služeb a zabezpečení interních procesů. Měly by se tak stanovit takové cíle snižování, které se soustředí především na zvýšení efektivnosti (zvýšení počtu zákazníků, prodejů, zlepšení procesů). Zde je již odhalena návaznost na další hodnotící hledisko, a to zákaznickou a interních procesů.

### **3.6.1.2. Společnost P&P z hlediska zaměřeného na zákazníka**

Toto hodnotící hledisko bylo u společnosti za poslední dvouleté období velmi pozměněno. Zákazníci společnost P&P pocházejí z větší části z oblasti automobilového průmyslu, který byla dopady ekonomické krize velmi postižena. Tato orientace se mohla stát pro společnost osudnou. Nyní společnost P&P a.s segmentuje zákazníky dle obratu, počtu zaměstnanců a CZ-NACE.

Společnost se tak zaměřila na:

- posílení obchodních aktivit,
- rozšířit poskytování služeb v nových segmentech,



- poskytování služeb na míru,
- zvýšení povědomí o značce,
- podpora růstu i personálních služeb, nejen dočasného přidělení.

**Rozložení společností na trhu** sleduje Asociace Poskytovatelů Personálních Služeb, ve které je společnost na postu člena předsedajícího valného shromáždění. Podíl na trhu je určen:

- počtem odpracovaných hodin agenturními zaměstnanci,
- celkovým obratem společnosti.

Společnost P&P se ve své situaci zaměří především na získávání nových zákazníků a na udržení stávajících klíčových zákazníků. V oblasti **získávání nových zákazníků** byly nastaveny počty schůzek, které musí Sales Manageři realizovat a počet nových zákazníků za určité období, s tím že musí každý nový zákazník přinést společnosti určitý podíl přidané hodnoty. Sales Manageři se také musí soustředit na odvětví, které jsou krizí nejméně zasaženy. Zde by společnost neměla opomenout sledovat náklady spojené se získáním nových zákazníků, měřit úspěšnost takto získaných zákazníků lze prostřednictvím počtu nových zákazníků ku počtu oslovených zákazníků, či zisk z obchodů s novými zákazníky na jednu korunu vynaloženého nákladu pro jeho získání.

**Udržení klíčových zákazníků** znamená u společnosti P&P zaměřit se na takové zákazníky, kteří přinášejí nejvyšší obrat, konkrétněji řečeno zákazníci pobočky jsou klíčoví, tvoří-li minimálně 80% obratu pobočky v předchozím roce.

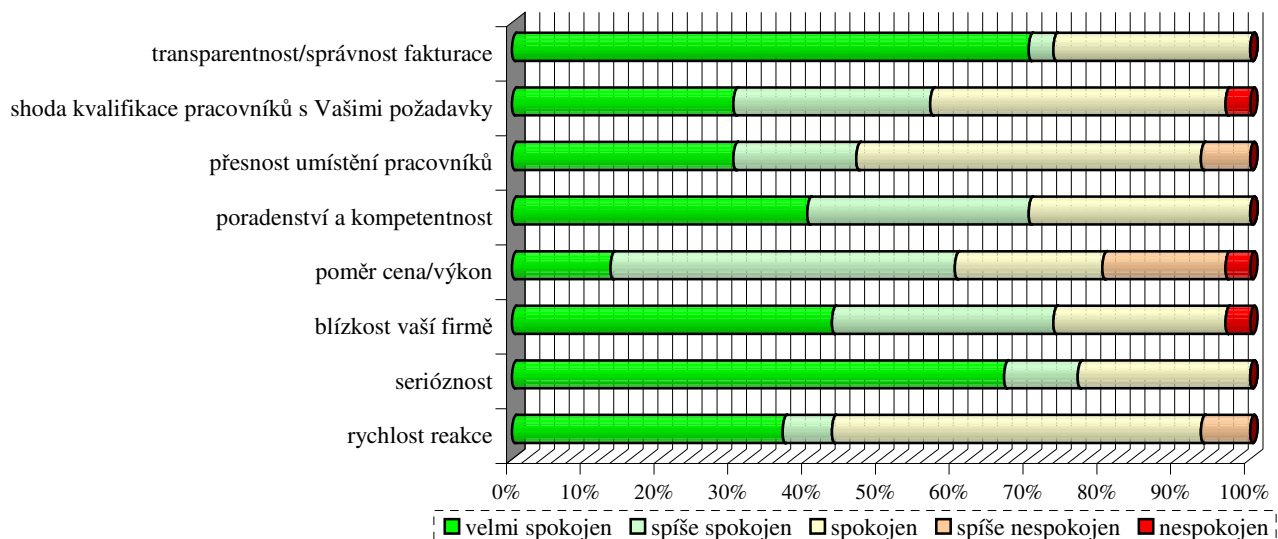
Spokojenost této cílové skupiny může být měřena prostřednictvím procentního růstu objemu zakázek u daného zákazníka. Pro zákazníky byl připraven tzv. bonusový program a také cenová pásma. S udržením zákazníků souvisí také jejich **spokojenost** s poskytovanými službami. Hodnocení spokojenosti je nutné považovat za důležitou zpětnou vazbu pro podnik. Společnost P&P monitoruje a měří spokojenost ve dvou základních rovinách:

- spokojenost klíčových zákazníků (jednou ročně),
- spokojenost nových zákazníků po 2 – 4 týdnech zahájení spolupráce s předpokladem, že bude spolupráce trvat minimálně 2 měsíce v roce.

Pro identifikování významných faktorů pro spokojenost zákazníků byl proveden pro společnost P&P **průzkum spokojenost stávajících klíčových zákazníků v roce 2009**, který byl zajištěn externí společností ke konci roku 2009, a to elektronickou formou. Do průzkumu bylo celkově zařazeno 30 společností. Cílem průzkumu bylo zhodnocení image společnosti v očích zákazníků, zjištění míry spokojenosti klíčových zákazníků se společností, spokojenosti s kvalitou služeb společnosti, spokojenosti se zástupci agentury.

Pro tuto analýzu byla zpracována zjištěná data výše uvedeným průzkumem z oblasti spokojenosti zákazníků s aspekty spolupráce se společností P&P, který zobrazuje graf 3.5.:

Graf 3.5. Spokojenost zákazníků s aspekty spolupráce



*Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace: Průzkum spokojenosti zákazníků (2009)*

Z průzkumu lze odvodit aspekty, které vykazují nejvyšší nespokojenost a na které by se měla společnost zaměřit a eliminovat tyto negativní jevy:

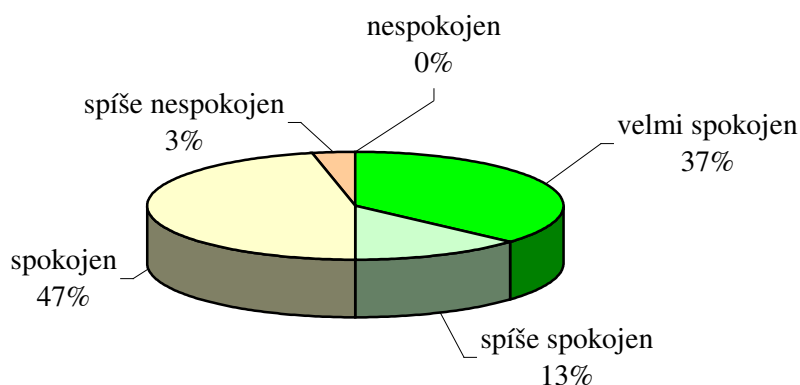
- **poměr ceny k výkonu,**
- blízkost k agentuře,
- shoda kvalifikace pracovníků s požadavky zákazníka,
- **rychlost reakce.**

Poměr ceny a výkonu by měl být společností řešen především stanovení konkurenceschopnější ceny, a to snížením celkového tlaku na marži, zavedení bonusových

programů a cenových pásem. Ze zjištěných negativně hodnocených aspektů lze nasměrovat následující hodnotící hlediska, a to konkrétně hledisko interních procesů, která se zaměří především na **řízení tzv. neshodného produktu**, ale také na **posílení flexibility** a **přístupnosti manažerů** k zákazníkovi v hledisku učení se a růstu. Velmi podstatné zjištění je negativní hodnocení rychlosti reakce, přitom měřítko zaměřující se na hodnocení pružnosti zaměstnanců není ve společnosti sledováno.

Průzkum dále ukázal vysoký stupeň celkové spokojenosti s prací společnosti P&P. Žádný klíčový zákazník není úplně nespokojen se spoluprací, pouze jeden klíčový zákazník je spíše nespokojen, a to především v přesnosti umístění pracovníků a ve shodě jejich potřebné kvalifikace, a také s vysokou cenou. Ovšem poznatek je velmi důležitý právě u tohoto zákazníka, jelikož přináší společnosti šestnáctý nejvyšší obrat. Je potřeba se přímo na tohoto zákazníka zaměřit a snažit se jeho spokojenost zvyšovat. Celková spokojenost zákazníků je vyjádřena v následujícím grafu 3.5.

Graf 3.5. Celková spokojenost zákazníků společnosti P&P



*Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace: Průzkum spokojenosti zákazníků (2009)*

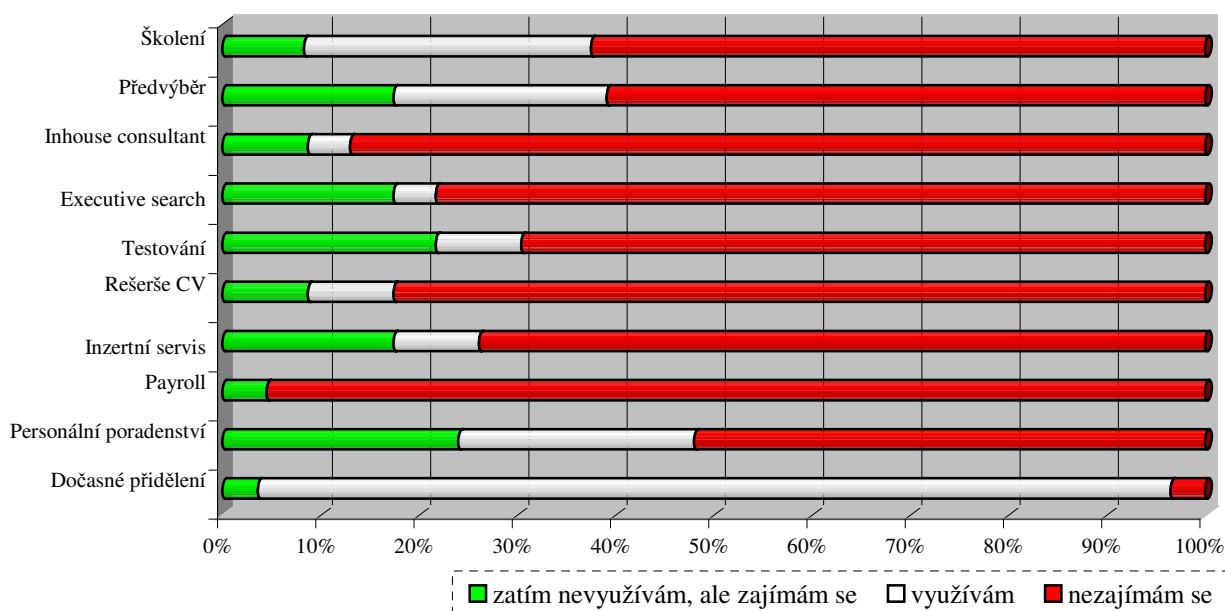
Z výše zpracovaného grafu 3.5. lze také odvodit fakt, že společnost P&P se odlišuje svým přínosem k zákazníkovi od ostatních agentur práce pouze z 38%, což je v podstatě málo, jelikož se jedná o mínění zákazníků, kteří jsou klíčoví pro společnost P&P.

Pro účely této analýzy byla také využita zjištěná data, na které se průzkum zaměřil na odhalování možných trendů v potřebách zákazníků společnosti P&P, a to v oblasti personálních službách poskytovaných společností P&P.

Zjištěné údaje posloužily k sestavení níže uvedeného grafu 3.6. a jeho rozboru, při kterém bylo zjištěno, že existuje velká pravděpodobnost **využití personálních služeb** poskytovaných společností P&P.

Především se toto zjištění týče služeb v oblasti Personálního poradenství, které má společnost P&P v úmyslu intenzivněji nabízet, dále služba Testování a Inzertní servis. Dle zpracovaných dat v grafu 3.6. lze také odvodit, které služby by společnost měla více propagovat mezi zákazníky – především služby Payroll nebo tzv. Inhouse Consultant. (pozn. popis personálních služeb poskytovaných společností P&P je uveden v Příloze č. 1)

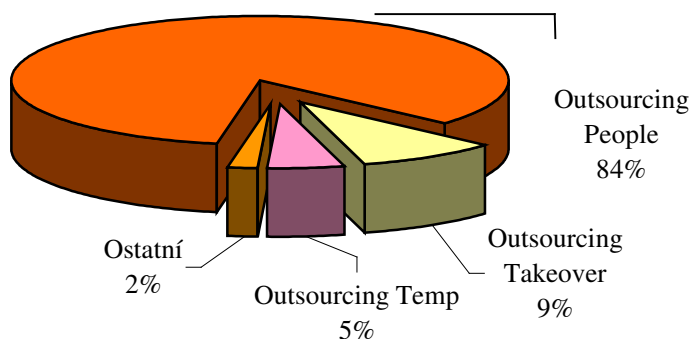
Graf 3.6. Zájem zákazníků o personální služby poskytované společností P&P



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace: Průzkum spokojenosti zákazníků (2009)

Jelikož se průzkum spokojenosti zákazníka nezaměřil na možný vývoj potřeb u zákazníků společnosti P&P v oblasti služeb dočasného přidělení, byl zjištěn výše tržeb jednotlivých služeb dočasného přidělení společnosti P&P realizovaných v roce 2009 a sestaven následující graf 3.7.

Graf 3.7. Tržby realizované na jednotlivých službách dočasného přidělení za rok 2009



*Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Graf 3.7. názorně zobrazuje vysoký podíl služby Outsourcing People (popis služby viz příloha č. 1), který je zastoupen 84 % na celkových tržbách v rámci dočasného přidělení. Tak vysoké procento se ovšem dalo předpokládat, jelikož tato služba dočasného přidělení je de facto jádrem podnikání společnosti P&P.

### 3.6.1.3. Analýza společnosti P&P z hlediska interních procesů

Společnost P&P ve své strategii proklamuje především zaměření na činnosti, které přinášejí přidanou hodnotu, a omezení činností, které přidanou hodnotu nepřinášejí, nebo jen v minimálním množství. Tento směr by měl podpořit i produktivitu práce zaměstnanců.

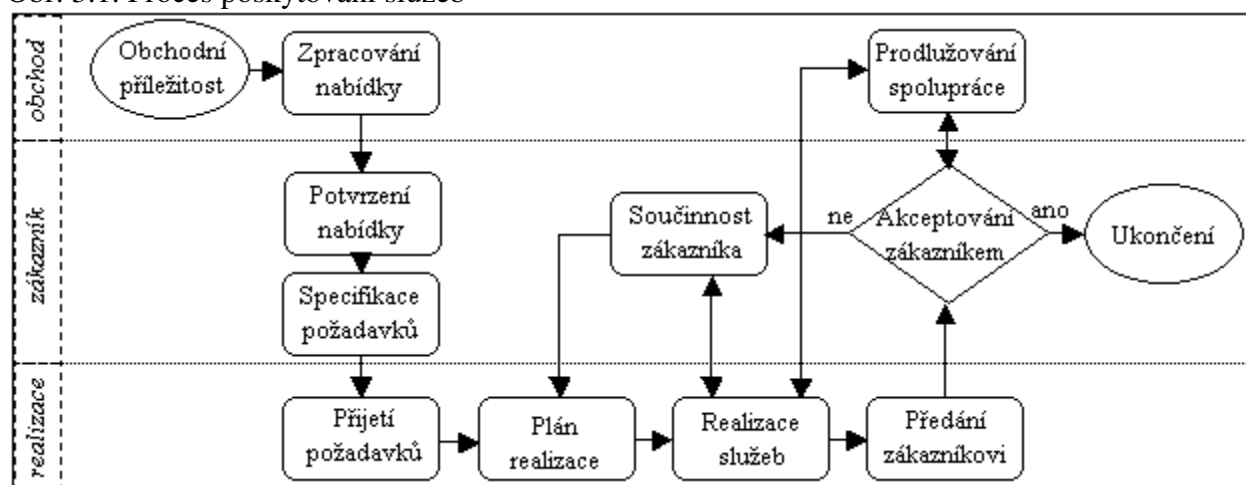
Společnost P&P zdůrazňuje na nutnost **optimalizaci procesů**, a to především **pracovně – administrativních**, což jsou takové administrativní procesy, které vyžaduje legislativa a v případě jejich nedodržení je společnost tvrdě sankciována. Tato odchylka od vyžadovaných postupů způsobuje poté nemožnost účastnit se na veřejných zakázkách.

Dále se společnost zaměřila na tzv. efektivizace procesů realizace služeb, ve které byl stanoven limit režijních nákladů vztažených přidané hodnotě daného pracoviště/pobočky.

V rámci hodnocení společnosti P&P z hlediska interních procesů byl sestaven na základě získaných poznatků nejdůležitější proces ve společnosti, a to proces, kterým společnost P&P realizuje svůj hlavní předmět činnosti. Tento proces byl nazván procesem poskytovaných služeb.

V procesu jsou obsaženy aktivity jak obchodní, tak aktivity u zákazníka, tak i z realizace konkrétních služeb. Proces poskytování služeb bude využit také při sestavování měřítek výkonnosti, jelikož popisuje veškeré hlavní činnosti začínající od vyhledání obchodní příležitosti Sales manažerem přes realizaci požadovaných služeb, akceptaci zákazníkem, prodlužování spolupráce až po její ukončení. Tento proces lze samozřejmě také vztáhnout na činnost personálních konzultantek.

Obr. 3.1. Proces poskytování služeb



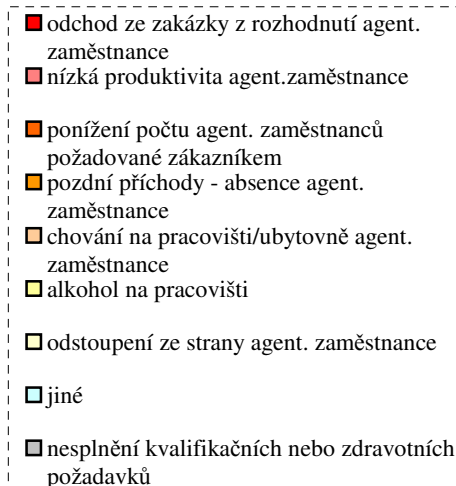
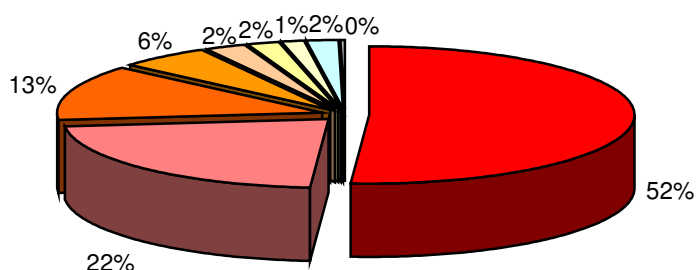
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost začala budovat tzv. řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím **CRM informačního systému** (Customer Relationship Management), který poslouží nejen k monitoringu obchodní činnosti, ale také k jejímu vyhodnocování. Systém je úložištěm informací o zákaznických společnostech. Společnosti je tak poskytnuta ucelená forma podávání informací o zákaznických, ve které je možnost segmentace zákazníků dle obratu, počtu zaměstnanců a CZ-NACE. Systém je výsledkem neustálého mapování zákazníků.

Dalším aspektem v interních procesech se objevuje **hodnocení vývoje neshodného produktu**. Neshodný produkt spočívá v ukončení pracovního poměru agenturního zaměstnance v prvních 14 dnech od nástupu na zakázku.

V roce 2009 se neshodný produkt vyskytl u 286 dodaných agenturních zaměstnanců z celkového počtu 3718, což představuje téměř 8 %. Konkrétnější důvody vzniku neshodného produktu a jeho četnosti lze odvodit z následujícího grafu 3.8.

Graf. 3.8. Statistika neshodného produktu v roce 2009



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Ze statistiky lze odvodit jeden důležitý aspekt neshodného produktu, a to odchod z rozhodnutí agenturního zaměstnance. Zde je opět zdůrazněna potřeba zaměření se na vyhodnocování spokojenosti agenturních zaměstnanců. Neboť vysoká fluktuace těchto agenturních zaměstnanců velice snižuje spokojenost zákazníků – uživatelů, kteří tak musí vynakládat opakovaně úsilí na zaškolení nového agenturního zaměstnance. Řízení neshodného produktu tak zasahuje do dvou hledisek, jeho nominace na klíčový faktor úspěchu je zřejmá.

Dále je ve společnosti P&P sledována také úspěšnost náborových aktivit, a to z hlediska **výkonu náboru agenturních zaměstnanců**, kde se sleduje počet objednaných agenturních zaměstnanců ze strany zákazníka k počtu opravdu dodaných. V roce 2009 byl tento poměr ve výši 82 %, což je potřeba také optimalizovat. Jelikož zde je ponechán značný prostor pro konkurenci.

V rámci hlediska interních procesů lze zařadit i tzv. podpora reputace firmy, kdy obchodníci mohou nahradit schůzku s novým klientem článkem v odborném tisku či schůzkou s pracovníci na úřadu práce. Tyto aktivity mají přispět nejen k reputaci značky ale také k prosazování tzv. legislativní čistoty, kdy prostřednictvím spolupráce s inspektoráty práce jsou identifikovány nekalé praktiky konkurentů.

#### 3.6.1.4. Analýza společnosti z hlediska učení se a růstu

V posledních dvou letech si pravidelní zaměstnanci prožili velmi těžké období způsobené dopady současné ekonomické krize, které se vyznačovaly především značným propouštěním, úspornými opatřeními, nadměrnému požadavku zvýšení jejich produktivity. Bylo tak vyžadováno rozvíjení flexibility, adaptability a univerzálnosti zaměstnanců.

V oblasti motivace byly postupně všechny benefity zaměstnanců utlumeny na minimum. Byly také omezeny jakékoliv externí školení. V současnosti byl opět nastaven zpět tzv. celofiremní motivační prvek, kdy při splnění plánu bude zorganizováno celofiremní setkání zaměstnanců ke dni založení společnosti. Tento prvek má sjednotit všechny zaměstnance a podpořit tak podnikové klima.

Každý zaměstnanec společnosti P&P má tří složkovou mzdu – základní plat, výkonnostní složku a prémiovou složku. Výše výkonnostní složky se odvíjí dle předem stanovených limitů plnění svého výkonu. Aby se mohl zaměstnanec ubírat správným směrem, potřebuje znát nejen aktuální stav svůj, své pobočky i společnosti, ale také potřebuje znát vztah svého výkonu k výkonu celé společnosti - jak svým výkonem přispívá k chodu společnosti a jak daleko je právě od žádoucího stavu svého a stavu společnosti.

Jak již bylo uvedeno, ve společnosti P&P se vyskytují dvě skupiny pravidelných zaměstnanců, a to zaměstnanci náboru a zaměstnanci centrály. Zaměstnanci náboru mají logicky průhlednější systém odměňování co se týče ve vztahu k výkonnosti, jelikož právě oni jsou těmi, kteří přímo přispívají k výkonu společnosti a vytváří přidanou hodnotu. Zaměstnanci centrály jsou administrativní pracovníci, ekonomové, účetní, správci IT technologií. Tito zaměstnanci mohou stěží ovlivnit výkon společnosti dramatickým způsobem, ale mohou chod společnosti usnadnit vytvářením takového *supportu a servisu* pro nábor, který mu umožní soustředit se na tzv. core business. Přesto stále převládá mezi zaměstnanci náboru a zaměstnanci centrály jistá míra rivalry. Zaměstnanci náboru si neuvědomují nutnost až tak rozsáhlého supportu, který označují především jako nákladovou přítěž. Naopak zaměstnanci centrály jsou si naopak vědomi toho, že nemohou přímo ovlivnit business společnosti a jejich výsledky nejsou tak kvantifikovatelné a tak viditelné, vyzdvihovatelné.



Dodržovány jsou již několik let tzv. hodnotící pohovory, které probíhají jednou ročně v podobě schůzky každého zaměstnance se svým přímým nadřízeným, při které hodnotí odvedenou práci zaměstnance. Vždy se vyhodnocují osobní cíle za proběhlý rok a stanovují se cíle pro rok následující. Pohovor je konstruován dle „mustru“, který je stejný pro všechny zaměstnance. Na základě takto vyplněného dokumentu se scházejí obě dvě strany a diskutují nad určenými tématy (slabé stránky, příležitosti, zklamání, motivace, očekávání).

Hodnocení probíhá jen ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Se získanými údaji již dále personální oddělení nepracuje. Záleží pouze na nadřízeném, zda vyvodí závěry z těchto pohovorů či nikoliv.

Jako důležitý aspekt produktivity zaměstnanců byl nově stanovena **tzv. kritická hranice agenturních zaměstnanců** pro obhájení nutnosti pozice nejen koordinátora zakázky, ale také na mzdovou účetní, a na zaměstnance za celou společnost. Zde je viditelný vliv na finanční hledisko v oblasti racionálního snižování provozních nákladů.

### **3.6.1.5. Analýza společnosti z hlediska spokojenosti zaměstnanců**

Jelikož je společnost P&P především pracovní agentura, lze její roli zaměstnavatele pojmout ze dvou pohledů, a to zaměstnavatele již uvedených agenturních zaměstnanců vykonávajících práci pro zákazníky společnosti P&P a zaměstnavatele svých pravidelných zaměstnanců zajišťující chod společnosti. Z tohoto důvodu bude spokojenost zaměstnanců společnosti P&P logicky sledována zvlášť pro:

- a) pravidelné zaměstnance,
- b) agenturní zaměstnance.

#### **Ad a) Spokojenost pravidelných zaměstnanců**

Společnost každým rokem prozkoumávala **spokojenost svých pravidelných zaměstnanců** průzkumem prováděným externí společností, která je zajišťována rakouským koncernem P&P. Za minulý rok ovšem tento průzkum nebyl uskutečněn. Navrhuje se tak opětovné spuštění tohoto ročního cyklu zjišťování spokojenosti zaměstnanců a odhalování jejich potřeb, v nejlepších úvahách by se ze začátku průzkum spokojenosti zaměstnanců prováděl čtvrtletně. Neboť po tak náročném období je důležité, aby se Top management koncentroval více na své zaměstnance.

Realizace SWOT analýzy na všech pobočkách umožnila zaměstnancům nepřímo vyjádřit své nespokojení a možnosti v této oblasti. Jednalo se konkrétně o nízkou motivaci, odchod schopných zaměstnanců, omezení dalšího rozvoje.

Je důležité poznamenat, že ani jeden strategický cíl současné strategie se nezaměřoval na spokojenost pravidelných zaměstnanců, ani na podnikové klima či podnikovou kulturu. Přitom v dlouhodobé strategii společnosti zdůrazňuje uplatňování vysokého standardu péče o své zaměstnance. Top management se v podstatě se soustředil pouze na zvyšování produktivity zaměstnanců v době úsporných opatření. Nyní ve fázi bezpečného růstu společnosti nesmí management opomenout na své zaměstnance. Toto hledisko bude určitě jedním z určujících podnětů pro tvorbu nového klíčového faktoru úspěchu společnosti.

Společnost se tak zaměří především na **zvýšení spokojenosti zaměstnanců** a s tím spojené **udržení klíčových zaměstnanců**.

#### **Ad b) Spokojenost agenturních zaměstnanců**

Součástí této analýzy spokojenosti zaměstnanců bude také udržení agenturních zaměstnanců u uživatele. Agenturní zaměstnanci jsou důležitým článkem podnikání společnosti P&P. Na jejich výkonu je agentura práce *de facto* závislá.

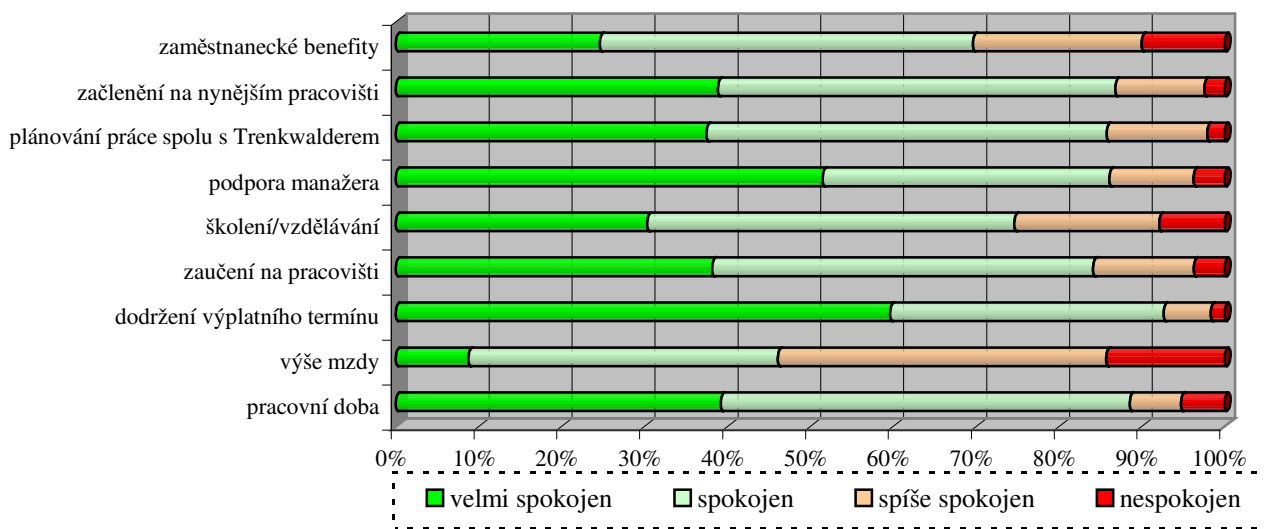
Postavení agenturních zaměstnanců se v posledních třech letech výrazně změnilo. Před rokem 2008, respektive před nástupem ekonomické globální krize, zákazníci stále více a více využívali agenturní zaměstnance. Agentura se tak orientovala směrem k uchazečům, jelikož v té době jich byl velký nedostatek. Společnost tak rozšiřovala náborové kanceláře na Slovensko, i Polsko, posléze i do Bulharska. V současnosti je tomu bohužel naopak, počet uchazečů o práci vzrostl v nadměrných číslech, neboť poptávky zákazníků - uživatelů rapidně klesaly. Společnost tak omezila náborové aktivity.

Společnost P&P zaznamenává a pracuje také s reklamami a stížnostmi od agenturních zaměstnanců, viz interní dokumentace společnosti P&P. V roce 2009 bylo přijato a vyřízeno 5 stížností agenturních zaměstnanců. Pro srovnání v roce 2008 bylo podáno 47 stížností, což představuje pokles o 89%. Charakter stížností: výpočet mzdy, kvalita ubytování, práce manažerů zakázek. Po přezkoumání bylo zjištěno, že většina stížností pramenila ze špatného podání informací či že měli agenturní zaměstnanci jiné představy o podmínkách na daných místech.

Z těchto zjištění je potřeba učinit taková opatření, která zkvalitní podávání informací agenturním zaměstnancům.

Jak již bylo avizováno výše, počet odpracovaných hodin agenturními zaměstnanci jsou jedním z hlavních kritérií pro určení pozice společnosti na trhu. Jelikož zákazníci v současnosti neprojevují vůli zvyšovat stavy agenturních zaměstnanců, jediná příležitost společnosti P&P je akvizice slabých konkurentů, nebo právě „přetáhnutí“ agenturních zaměstnanců od konkurence k sobě, tím vlastně zvýší podíl svých agenturních zaměstnanců na dané zakázce a omezí tak i rozvoj konkurence. Zároveň si také ale musí pohlídat své agenturní zaměstnance, aby nedala šanci svým konkurentům. Z tohoto důvodu také společnost P&P realizuje průzkumy spokojenosti i agenturních zaměstnanců, s cílem zjistit, do jaké míry znají konkurenční agentury, jak jsou spokojeni s informacemi z náborových kanceláří, jak je možno zlepšit služby vůči agenturním zaměstnancům. Pro konkrétní přehled spokojenosti agenturních zaměstnanců v jednotlivých parametrech byly zjištěná data zapracována do níže uvedeného grafu 3.9.:

Graf 3.9. Spokojenost agenturních zaměstnanců v roce 2009



*Zdroj: vlastní přepracování dle interní dokumentace: Průzkum spokojenosti agenturních zaměstnanců (2009)*

Nejvýraznější nespokojení agenturních zaměstnanců spočívá ve výši mzdy, což se dalo dle vývoje na trhu práce v období ekonomické krize očekávat. Ovšem je důležité poznamenat, že agenturní zaměstnanci jsou pod tzv. ochranou srovnatelných podmínek, kdy agenturní

zaměstnanec musí být ohodnocen srovnatelně jako kmenový zaměstnanec uživatele. Jde tak o vyloučení diskriminace a zneužívání z důvodu zaměstnávání přes agenturu práce. Spolu s výší mzdy také souvisí větší nespokojenost se zaměstnaneckými benefity, které jsou pro agenturní zaměstnance od roku 2008 silně utlumeny.

Naopak velmi silnou stránku ve spokojenosti agenturních zaměstnanců tvoří právě poskytovaný servis pro agenturní zaměstnance, konkrétněji řešeno byla velmi kladně ohodnocena podpora Job manažera na zakázce, který je v neustálém kontaktu s agenturními zaměstnanci a s vedoucími, či mistry daného uživatele.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro vyšší spokojenost agenturních zaměstnanců není nutné až tak zkvalitňovat servis, ale byly vhodné obnovit min. bonusový program pro agenturní zaměstnance.

### **3.6.2. IDENTIFIKACE KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU A JEJICH PROPOJENÍ SE STRATEGIÍ SPOLEČNOSTI**

Kritické faktory úspěchu společnosti jsou takovým pojítkem mezi strategií společnosti a měřítky výkonnosti, od kterého lze odvodit právě ty vítězné klíčové faktory výkonu, jejichž stupeň plnění dokáže dramaticky ovlivnit chod společnosti. Toto pojítko mezi kritickými faktory úspěchu a klíčovými ukazateli výkonnosti je životně důležité pro společnost, neboť pokud je správně definován kritický faktor úspěchu, je poté snadnější najít vítězný klíčový ukazatel výkonu. (viz kap. 2.2.4.: obr. 2.3.)

Následující část je velmi významná pro zavedení nového systému hodnocení výkonnosti společnosti P&P, neboť se již bude zabývat konkrétními faktory úspěchu, které byly postupně odhalovány prostřednictvím různých analýz v průběhu celé praktické části. Posléze budou identifikovány právě kritické faktory úspěchu společnosti P&P na základě mapování vztahů faktorů úspěchu. Vybrané kritické faktory úspěchu budou určující pro konečný výběr klíčových ukazatelů výkonnosti.

### 3.6.2.1. Faktory úspěchu společnosti P&P

Při prozkoumávání hledisek hodnocení výkonnosti společnosti P&P dle Parmentera, bylo zjištěno nespočet strategických iniciativ a měřítek, která měla vysoký předpoklad pro kritické zajištění úspěchu společnosti. V následujícím textu budou uvedeny faktory úspěchu pro společnost P&P, které byly postupně odhalovány od prozkoumávání strategických směrů společnosti, přes SWOT analýzu až po hodnocení výkonnosti společnosti dle hledisek vyžadovaných Parmenterem.

Budou již uvedeny takové faktory úspěchu, které mají velký potenciál stát se kritickými pro budoucí vývoj a úspěch společnosti P&P. Následně budou z těchto faktorů úspěchu prostřednictvím několika metod identifikovány právě ty kritické pro úspěch společnosti P&P.

Jak už bylo mnohokrát zmíněno, společnost se potýkala s hlavním problémem spočívajícím v přílišné orientaci na automobilový průmysl. Společnost se rozhodla o nasměrování na nové segmenty trhu (farmaceutický průmysl, bankovníctví, IT společnosti) a zároveň dostat do popředí poskytování svých poradenských služeb v personální oblasti. Tato zaměření mají navrátit společnosti **vedoucí pozici na trhu**.

Veškerá úsilí jsou vedena k hlavnímu finančnímu cíli - ziskovosti společnosti, která má být podpořena růstem tržeb a tvorbou přidané hodnoty:

- **Zisk** bude měřen na úrovni EBITu (zisku před úroky a zdaněním). Tato úroveň zisku byla určena z důvodu celokoncernového porovnávání zisku jednotlivých zemí, který není ovlivněn daňovou politikou státu a finanční činností celé skupiny.
- **Tvorba přidané hodnoty** - přidaná hodnota je hodnota přidaná zpracováním, tedy hodnota, kterou společnost přidá svým úsilím k hodnotě nakupovaných meziproduktů (zejména služeb). Přidaná hodnota je součtem vytvořených hodnot a vnitropodnikových vytvořených hodnot snížených o přímé náklady související přímo se zákazníkem. Přitom vytvořené hodnoty jsou tržby za produkty a služby ponížené o opravné položky pohledávkám. Vnitropodnikové vytvořené hodnoty jsou hodnoty vytvořené za dodání zaměstnanců uvnitř společnosti.

- **Růst tržeb** bude zajištěn rozšířením jejich spektra. Doposud obchodní aktivity personálního poradenství společnosti probíhalo odděleně od obchodních aktivit pracovní agentury. Personální poradenství bylo zajišťováno personálními konzultantkami, které poskytují personální služby. Obchodní aktivity týkající se dočasného přidělení zaměstnanců k zákazníkovi prováděli Sales Manažeři. Nová filozofie spočívá v propojení těchto aktivit k vytvoření synergického efektu. Sales manažeři budou nabízet i možnost personálního poradenství, intenzivněji se zaměří především na své stávající zákazníky služby dočasného přidělení, u kterých byl objeven předpoklad zájmu o rozšířenou oblast poskytovaných personálních služeb. Zároveň budou personální konsultantky zapojeny do aktivního obchodu. Společnost již nechce být brána jen jako dodavatel pracovní síly, ale chce si vybudovat post kvalitního personálního poradce a zvýšit tak zákaznickou **důvěru ve své personální poradenství**. Tato důvěra může pro zákazníka představovat novu hodnotovou výhodu.

Tento nový vztah mezi společností a zákazníkem bude úspěšný v případě **inovace prodejního procesu**, který by se měl skládat z následujících dílčích procesů:

1. lépe pochopit požadavky zákazníků (prostřednictvím průzkumu spokojenosti, při jednání),
2. zintenzivnění obchodních aktivit.

Pro úspěšnou implementaci inovovaného prodejního procesu musí být rozvíjeny klíčovým hlediskům v učení a růstu, které budou mít za úkol také zvýšit produktivitu práce těchto klíčových zaměstnanců.

Pro zvládnutí prodeje personálních služeb si musí Sales manažer nejprve rozšířit své znalosti o personálním poradenství a možnostech personálních služeb poskytovaných společností. Stejně tak personální konzultantky musí být aktivněji zapojeny do obchodu pro osvojení si obchodních praktik nutných pro získání zákazníků pro své personální poradenství. Toto **zvyšování kvalifikace** musí mít však řízený proces, aby bylo možno hodnotit udávaný směr. Neměly by být jen bezhlavě vybírány školení zaměřené na obchodní praktiky. Zde je potřeba, aby tito klíčoví zaměstnanci dokázali aktivně odhalovat potřeby zákazníka. Vždy by měly být identifikovány pracovní místa, která se stanou strategickými pro zajištění daného inovovaného procesu. Pro tato strategická pracovní místa je nutné vytvořit profily kompetencí nutných pro zvládnutí dané pracovní pozice (kvalifikace, znalosti, dovednosti, postoje), neboť tito zaměstnanci se stávají

klíčovými pro naplnění strategie. Následně by měli být zaměstnanci ohodnoceni vůči těmto profilům. V této fázi se určuje, zda existuje určitá mezera v obsazenosti klíčových pracovních míst. Ohodnocením tohoto řízeného procesu se může stát **tzv. míra pokrytí klíčových pracovních míst**.

Aby mohl Sales manažer, a ostatní zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem rychle reagovat na zákaznickovy potřeby či podněty, musí mít k dispozici také **kvalitní a dostupnou informační základnu**. Společnost P&P již ve svém vlastním informační systému začíná postupně vyvíjet také CRM systém (Customer Relationship Management), který podpoří jeho informační flexibilitu.

Upraveným klíčovým pozicím by měl být stanovena i **nová odměňovací kritéria** pro zintenzivnění činnosti, kdy část výkonové prémie se bude vztahovat k určitému procentu z přidané hodnoty ze sjednané služby.

Všechny výše uvedené faktory přispějí ke **zvýšení produktivity práce** klíčových zaměstnanců. Ovšem zvýšení produktivity práce se nebude týkat pouze zaměstnanců v přímé linii, ale také ostatních zaměstnanců, a to s cílem snížit provozní náklady prostřednictvím minimalizace provozních problémů vzniklých při realizaci a supportu služeb, což zaměstnancům umožní soustředit se na činnosti přinášející přidanou hodnotu. A tak nejvhodnější ukazatelem bude poměr přidaného hodnoty k počtu zaměstnanců ve společnosti.

Zmiňovaný **proces minimalizace provozních problémů** při realizaci a supportu poskytovaných služeb. Aby se zabránilo promítnutí snižování nákladů a snižování stavu pravidelných zaměstnanců společnosti P&P do kvality poskytovaných služeb zákazníkům, byla stanovena měřítko podporující kvalitu a stabilitu agenturních zaměstnanců u uživatele:

- stanovení limitujícího procenta neshodného produktu,
- počtu neobsazených míst vzhledem k objednaným,
- průměrná odpracovaná doba agenturním zaměstnancem na zakázce - nízká fluktuace agenturních zaměstnanců přispívá ke spokojenosti zákazníka – uživatele. Je tedy zapotřebí věnovat se aspektům, které ovlivňují spokojenost agenturních zaměstnanců.

Cílem tohoto faktoru je tedy prodloužení průměrné odpracované doby agenturním zaměstnancem.

Jak již bylo několikrát zmiňováno, v současnosti nefunguje ve společnosti P&P efektivní řízení spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci prošli v posledních dvou letech velmi psychicky a fyzicky náročné období. Byly po nich vyžadovány maximální úspory a maximální výkony. Zaměstnanci, kteří stále pracují ve společnosti mají již vysokou úroveň produktivity práce, neboť přebírání práce od kolegů, kteří byli nuceni odejít nebo odešli z vlastního rozhodnutí, bylo velmi hektické a obsahově téměř nezvladatelné. Nyní je na společnosti, aby si udržela své zaměstnance a v období očekávaného mírného růstu společnosti jim opět začala věnovat náležitou pozornost. Jelikož management považuje všechny své stávající zaměstnance jako klíčové, neboť své pracovní postupy zvládají na výbornou, bude se zaměřovat na zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců, nebude rozlišovat mezi klíčovými a ostatními zaměstnanci.

Společnost se opět navrátí k průzkumu **spokojenosti svých zaměstnanců**. Jelikož se ve společnosti stále dbá na nízké provozní náklady, byl doporučen sestavit dotazník pro zaměstnance personálním oddělením, průzkum bude tedy pod záštitou personálního oddělení. Jako návod k nastavení a následného ohodnocení byl personálnímu oddělení doporučen tzv. Manuál pro měření a hodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců vydaný Výzkumným Ústavem Práce a Sociálních Věcí (2007), který je přístupný na domovských stránkách tohoto ústavu.

V rámci toho průzkumu budou sledovány jak **indexy spokojenosti zaměstnanců** jednotlivých hodnocených oblastí (spokojenost s prací, komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérní růst, odměňování a hodnocení/motivace, styl řízení, vztah k organizaci, organizace práce) tak i **souhrnný index spokojenosti zaměstnanců**.

Společnost si musí uvědomit, že výsledky a zjištění z průzkumu spokojenosti zaměstnanců musí být následně doprovázeny opatřeními. Až poté se dá předpokládat, že se zvýší motivace a loajálnost zaměstnanců, což ovlivňuje jejich produktivitu a efektivitu práce a tím pádem i ukazatele ziskovosti.

Pro ohodnocení efektivity řízení spokojenosti zaměstnanců bude zaveden také ukazatel pro zhodnocení počtu zavedených iniciativ z průzkumu zaměstnanců (týdně po provedení průzkumu zaměstnanců).

Zvýšená spokojenost zaměstnanců přispěje také k hlubší osobní angažovanosti ke zvýšení produktivity své práce, aby dosáhla lepších výsledků pro společnost.



V případě, že budou výše uvedené oblasti hodnotícího hlediska učení a růstu vhodně nastaveny a implementovány, přispějí tak ke zkvalitnění odhalování požadavků zákazníka, což umožní nastavit tzv. **efektivní řízení vztahů ze zákazníky**.

Toto řízení vztahů se zákazníky bude plně podporovat zákaznické hledisko. Původně vybudovaný interní informační systém zaměřený na zákazníky (CRM) již nebude pouze kvantitativně vyhodnocovat obchodní činnost obchodníků, ale bude nově sloužit k ohodnocení přínosu zákazníka a k lepšímu pochopení strategie, jak vyhodnocenou situaci zákazníka ovlivnit ku prospěchu společnosti.

Efektivní řízení vztahů se zákazníky má těsnou návaznost také na úspěšnost procesu minimalizace provozních problémů, neboť včasné a flexibilní řešení vzniklých problémů sníží náklady jak na straně zákazníka, tak i na straně společnosti. Tímto vzájemným prolínáním nastavených procesů bude společnost schopna **udržet si své stávající a především klíčové zákazníky**. Udržení klíčových zákazníků lze považovat za hybný nástroj pro řízení výkonnosti podniku na trhu. Tato oblast sice není pro společnost P&P úplně nová pro řízení obchodní činnosti, ale rozsah měření neodpovídal kritičnosti této oblasti. Měřena byla vždy jen spokojenost se službami a možný zájem o rozšíření služeb prostřednictvím dotazníku.

Za nejvyšší možný ukazatel jak sledovat a následně udržovat klíčové zákazníky je vhodné měřit tzv. **loajalitu zákazníka**, která se zaměřuje nejen na spokojenost zákazníka, ale na míře jeho udržení a ochotě doporučit svého dodavatele ostatním ve svém okolí. Tento kombinovaný ukazatel má pozitivní vliv na ziskovost podniku.

Dle úrovně vzájemného vztahu mezi ziskovostí zákazníka a jeho úrovní loajality lze dokonce následně využít vhodně nastavené taktické strategie pro řízení vztahu s konkrétním zákazníkem (viz příloha č. 19).

Ukazatelem pro hodnocení řízení vztahů bude moci být navržen:

- počet klíčových zákazníků dle úrovně poměru ziskovost a loajalita zákazníka,
- úbytek/navýšení klíčových zákazníků v jednotlivých kvadrantech.

**Kritická hranice** pro odlišení **klíčových zákazníků** od ostatních je určována dle Paretova pravidla upraveného na poměr 35:65 dle výše tržeb a přidané hodnoty zákazníků. Jednoznačnými ukazateli mohou být:

- meziroční nárůst/pokles klíčových zákazníků,
- meziroční nárůst/pokles tržeb či přidaných hodnot klíčových zákazníků.

Zvyšováním loajálnosti klíčových zákazníků snadněji podpoří společnost P&P zvýšení důvěry i ve své personální poradenství, které společnost poskytuje. Zároveň však mohou být klíčoví zákazníci impulsem pro zvýšení celkového zájmu o společnost u nových zákazníků, a to prostřednictvím předávání kladných referencí ve svém okruhu podnikání. Pro společnost je určitě nákladově přínosnější zvyšovat loajálnost klíčového a zároveň stálého zákazníka než marketingově nákladné hledání nových zákazníků, u kterých lze těžko předpovědět dopředu vývoj spolupráce.

Opravdové zintenzivnění obchodních aktiv bude možno být prokazováno v úspěšnosti **získávání nových zákazníků**, a to následujícími ukazateli:

- nárůst odpracovaných hodin agenturních zaměstnanců díky novým zákazníkům,
- ziskovost tržeb od nových zákazníků.

Jelikož se společnost musí zaměřovat i na oblasti nezasažené ekonomickou krizí, bude možno výše uvedené ukazatele hodnotit také dle procentuálního zastoupení v jednotlivých segmentech zákazníků.

V úvahu také přichází souhrnný ukazatel tzv. **úspěšnosti a s tím související i nákladovosti při oslovení trhů / zákazníků**, který bude vyhodnocovat celkový počet zpětných vazeb od oslovených potencionálních zákazníků. Tento ukazatel bude ale přínosnější na úrovni samotných obchodníků. Inovovaný prodejní proces stejně tak podpoří udržení klíčových zákazníků a do konce získání nových zákazníků.

**Vysoká efektivita výkonu** je ve společnosti stále vyžadována. Nově nastavenými strategickými procesy by měl být také dosahována. Efektivitu výkonu celé organizace se stanovuje dle poměru počtu agenturních zaměstnanců k počtu pravidelných zaměstnanců. Toto kritérium je určující pro stanovení potřeby počtu pravidelných zaměstnanců zajišťující efektivní chod organizace.

**Návrat k tržnímu vůdcovství** - Společnost hodnotí své tržní postavení dle dvou měřítek, které jsou mimo jiné uznávány také Asociací Poskytovatelů Personálních Služeb, ve které je společnost na postu člena předsedající rady. Podíl na trhu je určen:

- počtem odpracovaných hodin agenturními zaměstnanci,
- celkovým obratem společnosti.

Na závěr k uvedeným faktorům úspěchu je důležité podotknout, že s jejich prostřednictvím byla vlastně vymezena a konkretizována růstová strategie společnosti P&P.

### 3.6.2.2. Identifikace kritických faktorů úspěchu společnosti P&P

Pro identifikování faktorů úspěchu, které jsou kritické pro společnosti P&P byl použit princip vybudování vztahů příčin a následků mezi vybranými faktory úspěchu, a to vše s vazbou na hlavní cíle z finančního hlediska, resp. na požadované faktory, hodnotící úspěch společnosti jako celku. Jde tedy o cíle dosáhnout **ziskovost, zvýšenou přidanou hodnotu a růst tržeb**.

Princip vybudování vztahů příčin a následků byl využit pro znázornění vazeb mezi vymezenými faktory úspěchu společnosti P&P. V incidenční matici, která je uvedena v příloze č. 6, bylo u každého faktoru úspěchu zaznamenáno, zda ovlivňuje či neovlivňuje jednotlivé faktory úspěchu společnosti P&P.

Tzv. mapování vztahů mezi jednotlivými faktory úspěchu umožnilo zjištění počtu vazeb ke konkrétním faktorům úspěchu. Faktor úspěchu s nejvyšším počtem vazeb v příslušném hledisku byl v níže uvedené tabulce tab. 3.4. červeně označen za faktor kritický.

Tab. 3.4. Identifikace kritických faktorů úspěchu

Hledisko	Název faktoru úspěchu	Počet vazeb
učení se a růstu, spokojenost zaměstnanců	Rozvoj klíčových dovedností	5
	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	3
	Osobní angažovanost	2
	Zvyšování kvality IS, CRM	2
	Zvýšení produktivity práce	4
interních procesů	Ulehčit požadavky zákazníka	3
	Minimalizace provozních problémů	8
	Efektivní řízení vztahů se zákazníky	8
zaměřené na zákazníka	Udržení klíčového zákazníka	8
	Zvýšení důvěry v personální poradenství	5
	Získání nových zákazníků	8
	Zpět k tržnímu vůdcovství	5
finanční	Růst tržeb	8
	Efektivita výkonu	8
	Zvýšená přidaná hodnota	4
	Ziskovost	5

Zdroj: vlastní zpracování

Dle zaznamenaných vazeb v incidenční matici byla sestavena tzv. strategická mapa, která graficky zobrazuje nejen provázanost faktorů úspěchu společnosti P&P, ale i heslovitě vyjádřenou strategii této společnosti. Strategická mapa společnost P&P je uvedena v příloze č. 7.

V níže uvedené tab. 3.5. byla provedena křížová kontrola kritických faktorů úspěchu společnosti P&P dle počtu ovlivňujících hledisek hodnotících výkonnost společnosti:

Tab. 3.5. Křížová kontrola kritických faktorů úspěchu

Označení kritického faktoru úspěchu	Vazba na hlediska hodnocení výkonnosti			
	Finanční hledisko	Hledisko zaměřené na zákazníka	Hledisko interních procesů	Hledisko učení se a růstu
Rozvoj klíčových dovedností		✓	✓	✓
Minimalizace provozních problémů	✓	✓	✓	
Efektivní řízení vztahů se zákazníky	✓	✓		
Udržení klíčového zákazníka	✓	✓		
Získání nových zákazníků	✓	✓		
Efektivita výkonu	✓	✓		

*Zdroj: vlastní zpracování*

Křížovou kontrolou v tabulce 3.5. bylo potvrzeno, že každý z níže kritických faktorů splňuje základní podmínku své kritičnosti, a to že ovlivňuje dvě a více hledisek hodnotících výkonnost společnosti P&P:

- rozvoj klíčových dovedností,
- minimalizace provozních problémů,
- efektivní řízení vztahů se zákazníky,
- udržení klíčových zákazníků,
- získání nových zákazníků,
- efektivita výkonu.

Kritické faktory úspěchu byly identifikovány tak, aby zaručily společnosti dosažení vytýčených hlavních cílů jako je ziskovost, růst tržeb a zvýšená přidaná hodnota (viz strategická mapa v příloze č. 7). Zároveň splňují podmínku, že pokrývají všechna 4 vybraná hlediska výkonnosti společnosti (finanční, zaměřené na zákazníka, interních procesů, učení se a růstu). Hledisko spokojenost zaměstnanců bylo převedeno na dva konkrétní ukazatele, a to index spokojenosti pravidelných zaměstnanců a index spokojenost agenturních zaměstnanců).

### **3.7. VÝBĚR MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI NA JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍCH ŘÍZENÍ DLE PARMENTERA**

Pro zachování Parmenterova přístupu pro zlepšování výkonnosti organizace, byla společnost P&P nejprve rozdělena do 4 základních úrovní, a to na:

1. týmy,
2. organizaci jako celek,
3. útvary,
4. oddělení .

Ve stejném pořadí budou vymezeným úrovním přiřazena měřítka, která byla ve společnosti doposud sledována a v zápětí budou navržena taková měřítka výkonnosti, jejichž doporučení vyplynulo z průběhu předcházejících analýz či dle vlastního úsudku jakožto měřítko nejvhodněji vystihující daný proces, aktivitu, výsledek.

Nejprve tak budou přiřazena měřítka týmům, posléze organizaci zastupující společnost jako celek. Z výkonnostních měřítek organizace poté mohou být měřítka buď vztahována či speciálně vyčleněna jednotlivým útvarům či oddělením.

Výkonnostní měřítka budou zaznamenávána ve dvou rovinách, a to v rovině ukazatelů výsledků a především v rovině ukazatelů výkonnosti, která je pro tuto práci stěžejní.

Pro zajištění provázanosti výkonnostních měřítek na nejnižší, resp. operativní úrovni spolu se strategií společnosti, budou navrhované ukazatele výkonnosti vztahovány ke kritickým faktorům úspěchu. V případě, že navrhovaný ukazatel bude pokrývat většinu kritických faktorů úspěchu, bude označen za klíčový (v tabulkových databázích bude označen křížkem „x“). Označené klíčové ukazatele budou následně podrobeny přezkoumání, zda opravdu splňují většinu charakteristik klíčových ukazatelů výkonnosti.

#### **3.7.1. MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI NA ÚROVNI TÝMŮ**

Úroveň týmů jako takových v organizační struktuře není sice vymezena, ale pro identifikaci výkonnostních měřítek je potřeba vyčlenit takové skupiny zaměstnanců, od kterých se mohou měřítka odvodit a zároveň je propojit s kritickými faktory úspěchu organizace.

Pro nastavení nového systému měřítek na této úrovni byly určeny za týmy:

- 1) Sales manažeři alias obchodníci, jejichž hlavní úkol je vyhledávání nových zákazníků a komunikace se stávajícími zákazníky.
- 2) Personální konzultantky, které realizují výběrové řízení pro zákazníka, tzn. že nedodávají zaměstnance na dočasné přidělení, ale vybírají pro svého zákazníka kandidáta na pozici do jeho kmenového stavu (resp. se kandidát stane jeho regulérním zaměstnancem).

Z výše uvedeného popisu týmu lze jednoduše odvodit, že záměrem výběru těchto týmů spočívá především v jejich přímém kontaktu se zákazníkem a uchazečem. Tento záměr umožní sledovat výkon společnosti v její tzv. přímé linii.

#### **Ad 1) Výkonnostní měřítko na úrovni týmu Sales manažerů**

Tým Sales manažerů byl sledován dle následujících měřítek výkonnosti:

- počet obchodních schůzek za měsíc;
- počet nových zákazníků (resp. počet nově uzavřených obchodních smluv);
- kvantitativní vyjádření aktivity Sales manažerů (počet přích. a odchodů telefonátů, emailů, dopisů, návštěv bez domluvy).

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení Sales manažerů je spíše zaměřeno na výsledkové ukazatele jejich aktivit, než na konkrétní přínos společnosti. Z tohoto důvodu byla navržena taková měřítko, která se vztahují k jejich výkonnosti takovým způsobem, aby bylo možno tuto výkonnost vyhodnotit, popř. porovnat s ostatními výkony Sales manažerů.

V příloze č. 8. jsou uvedena všechna výkonnostní měřítko, resp. všechny ukazatele výkonnosti a výsledků, které se vztahují k týmu Sales manažerů.

V níže uvedené tabulce tab. 3.6. jsou uvedeny pouze ukazatele výkonnosti, které byly podrobeny rozboru jejich vazby na kritické faktory úspěchu společnosti P&P. V případě, že se ukazatel výkonnosti vztahuje k většině kritických faktorů (min. ke čtyřem), bude označen za klíčový.

Tab. 3.6. Přehled ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu Sales manažerů (SM)

TÝM: SALES MANAŽEŘI (SM)	Četnost měření: Denně, Týdně, Měsíčně	Typ měřítka (PI, RI)	Vazba na kritické faktory úspěchu						Klíčový ukazatel
Název ukazatele výkonnosti			rozvoj klíčových dovedností	minimalizace provozních problémů	efektivní řízení vztahů se zákazníky	udržení klíčových zákazníků	získání nových zákazníků	efektivita výkonu	
počet obchodních schůzek SM	M	PI	✓				✓		
počet nových zákazníků	M	PI	✓				✓		
intenzita obchodních aktivit ( <i>počet přích. a odchozích telefonátů, emailů, dopisů, návštěv bez domluvy</i> ) vs. <i>ostatní SM</i>	D	PI	✓	✓	✓	✓	✓		x
úspěšnost prodeje ( <i>podíl nových zákazníků na počtu absolvovaných schůzek u nových zákazníků</i> ) vs. <i>ost SM</i>	T	PI	✓		✓		✓	✓	x
počet navštívených klíčových zákazníků SM	M	PI	✓		✓	✓			
počet schůzek s novináři či návštěva ÚP	M	PI	✓		✓		✓		

Zdroj: vlastní zpracování

V týmu Sales manažerů byly identifikovány hned dva potencionální klíčové ukazatele výkonnosti, neboť mají vazbu na většinu kritických faktorů úspěchu společnosti P&P:

- intenzita obchodních aktivit,
- úspěšnost prodeje.

## Ad 2) Výkonnostní měřítka úrovni týmu Personálních konzultantek

Jediné výkonnostní měřítko, které je využíváno k hodnocení výkonu personálních konzultantek, bylo počet objednaných pracovních pozic k obsazení a také byl stanoven minimální obrat personální konzultantky, což je ovšem výsledkový ukazatel.

Z tohoto důvodu byly navrženy další měřítka, která by se mohla uplatnit při hodnocení týmu personálních konzultantek, byl také brán ohled na rychlost reakce poskytovaných služeb, která byla při průzkumu zákazníků negativně hodnocena u náborových aktivit. Všechna měřítka vztahující se k hodnocení personálních konzultantek jsou uvedena v příloze č. 9.

V následující tab. 3.7. jsou uvedeny pouze ukazatele výkonnosti. V případě, že se ukazatel výkonnosti vztahuje k většině kritických faktorů (min. ke čtyřem), bude označen za klíčový.

Tab. č. 3.7. Přehled ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu Personálních konzultantek (HRC)

TÝM: PERSONÁLNÍ KONZULTANTKY (HRC)		Četnost měření: Denně, Týdně, Měsíčně	Typ měřítka (PI, RI)	Vazba na kritické faktory úspěchu						Klíčový ukazatel
Název ukazatele výkonnosti				rozvoj klíčových dovedností	minimalizace provozních problémů	efektivní řízení vztahů se zákazníky	udržení klíčových zákazníků	získání nových zákazníků	efektivita výkonu	
kvalita výběru kandidátů HRC (počet nastoupených kandidátů k počtu doporučených kandidátů)	T	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
objednávky personálních služeb (počet objednaných pozic k obsazení vs. ostatní HRC)	T	PI	✓		✓	✓	✓	✓	x	

Zdroj: vlastní zpracování

Také v týmu personálních konzultantek byly odhaleny 2 potencionální klíčové ukazatele výkonnosti pomocí odhalení jejich vazeb na většinu kritických faktorů úspěchu společnosti P&P:

- kvalita výběru kandidátů HRC,
- objednávky personálních služeb.

Celkový přehled měřítek pro úroveň týmů je uveden v příloze č. 10.

### 3.7.2. VÝKONNOSTNÍ MĚŘÍTKA NA ÚROVNI ORGANIZACE

Po sestavení databáze výkonnostních měřítek pro jednotlivé týmy společnosti mohou být určena měřítka výkonnosti pro organizaci jako celek. Je potřeba zdůraznit, že tímto výběrem není zamýšleno sjednocovat měřítka týmů. Veškerá měřítka výkonnosti, která se doporučují sledovat za celou společnost, jsou uvedena v příloze č. 11. V přehledu lze také vysledovat, který ukazatel již byl ve společnosti sledován a který je navrhnout nově.

V následující tabulce tab. 3.8. jsou uvedeny pouze ukazatele výkonnosti. V případě, že se ukazatel výkonnosti vztahuje k většině kritických faktorů (min. ke čtyřem), bude označen za klíčový.



Tab. 3.8. Přehled ukazatelů výkonnosti na úrovni organizace

Sledovaná skupina	ÚROVEŇ: ORGANIZACE	Četnost měření: Denně, Týdně, Měsíčně	Typ měřítka (PI, RI)	Vazba na kritické faktory úspěchu							Klíčový ukazatel
	Název ukazatele výkonnosti			rozvoj klíčových dovedností	minimalizace provozních problémů	efektivní řízení vztahů se zákazníky	udržení klíčových zákazníků	získání nových zákazníků	efektivita výkonu		
ORG/PA	pozdní registrace a odregistrace AZ	D	PI		✓	✓	✓		✓	x	
ORG/PA	míra neshodného produktu	M	PI		✓	✓	✓		✓		
ORG/PA	plnění objednávek AZ	D	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
ORG/PA	rychlost náboru	T	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
ORG/PA	výkon náboru ( <i>počet AZ jedn. pobočky vs. ostatní pobočky vs. maximum minulého období</i> )	T	PI	✓		✓	✓	✓	✓	x	
ORG	vyřízení stížností	T	PI	✓	✓	✓	✓		✓	x	

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože ukazatel výkonnosti *Míra neshodného produktu* splňují základní podmínku klíčivosti ukazatele – pokrývá většinu kritických faktorů společnosti P&P, nemůže být ovšem využit jako klíčový z toho důvodu, že bude sledován pouze měsíčně. Což narušuje další podmínku klíčivosti ukazatele, která vyžaduje denní, maximálně týdenní hodnocení klíčového ukazatele.

Na úrovni organizace bylo určeno 5 potencionálních klíčových ukazatelů výkonnosti pomocí odhalení jejich vazeb na většinu kritických faktorů úspěchu společnosti P&P:

- pozdní registrace a odregistrace agenturního zaměstnance,
- plnění objednávek agenturních zaměstnanců,
- rychlost náboru,
- výkon náboru,
- vyřízení stížností.

V tabulce 3.8. byl také vložen nový sloupec, který určuje, na kterou úroveň se ukazatel zaměřuje (PA – pobočky). Toto rozlišení bylo zavedeno z toho důvodu, že organizace se dále

rozkládá na útvary, v případě společnosti P&P na pobočky, na které lze vztahovat vybraná měřítká výkonnosti.

### 3.7.3. VÝKONNOSTNÍ MĚŘÍTKA NA ÚROVNI ÚTVARŮ

Ve společnosti P&P byla úroveň útvaru přiřazena tzv. náboru neboli pobočkám společnosti, které zajišťují veškerý servis a podporu pro zákazníky prostřednictvím agenturních zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, náborové aktivity jsou jádrem podnikání pracovní agentury a tyto aktivity společnost realizuje prostřednictvím poboček umístěných v jednotlivých regionech. Z tohoto důvodu výkonnostní měřítká útvarů, resp. poboček společnosti P&P vychází z měřítek úrovně organizace. Přehled všech výkonnostních měřítek pro tuto úroveň je uveden v příloze č. 12.

V následující tabulce tab. 3.9. jsou uvedeny pouze ukazatele výkonnosti. V případě, že se ukazatel výkonnosti vztahuje k většině kritických faktorů (min. ke čtyřem), bude označen za klíčový.

Tab. 3.9. Přehled ukazatelů výkonnosti na úrovni útvarů, resp. poboček (PA)

ÚROVEŇ: ÚTVARY – POBOČKY (PA)	Četnost měření: Denně, Týdně, Měsíčně	Typ měřítka (PI, RI)	Vazba na kritické faktory úspěchu							Klíčový ukazatel
Název ukazatele výkonnosti			rozvoj klíčových dovedností	minimalizace provozních problémů	efektivní řízení vztahů se zákazníky	udržení klíčových zákazníků	získání nových zákazníků	efektivita výkonu		
pozdní registrace a odregistrace AZ	D	PI		✓	✓	✓		✓	x	
míra neshodného produktu	M	PI		✓	✓	✓		✓		
plnění objednávek AZ	D	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
rychlost náboru	T	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
výkon náboru (počet AZ jedn. pobočky vs. ostatní pobočky vs. maximum minulého období)	T	PI	✓		✓	✓	✓	✓	x	

Zdroj: vlastní zpracování

Na úrovni organizace byly určeny 4 potencionální klíčové ukazatele výkonnosti pomocí odhalení jejich vazeb na většinu kritických faktorů úspěchu společnosti P&P, a to pozdní

registrace a odregistrace agenturního zaměstnance, plnění objednávek agenturních zaměstnanců, rychlost náboru, výkon náboru.

Přestože ukazatel výkonnosti *Míra neshodného produktu* splňuje základní podmínku klíčivosti ukazatele – pokrývá většinu kritických faktorů společnosti P&P, nemůže být ovšem využit jako klíčový z toho důvodu, že bude sledován pouze měsíčně. Což narušuje další podmínku klíčivosti ukazatele, která vyžaduje denní, maximálně týdenní hodnocení klíčového ukazatele.

### 3.7.4. VÝKONNOSTNÍ MĚŘÍTKA NA ÚROVNI ODDĚLENÍ

Jak už bylo poznamenáno, ve společnosti jsou i tzv. service centra (viz organizační struktura v příloze č. 2). Pro tento typ úrovně společnosti nejsou ve společnosti stanovena výkonnostní měřítka, jelikož se jedná pouze o nákladová střediska, jejichž základním úkolem je splnění limitu režijních nákladů. Ze závěrů proběhlých analýz společnosti P&P bylo navrženo několik ukazatelů výkonnosti, dle kterých by měla být oddělení sledována, viz tab. 3.10.

Tab. 3.10. Přehled ukazatelů výkonnosti na úrovni oddělení

ÚROVEŇ: ODDĚLENÍ		Četnost měření: Denně, Týdně, Měsíčně, Qčtvrť	Typ měřítka (PI, RI)	Vazba na kritické faktory úspěchu							Klíčový ukazatel
Oddělení	Název ukazatele výkonnosti			rozvoj klíčových dovedností	minimalizace provozních problémů	efektivní řízení vztahů se zákazníky	udržení klíčových zákazníků	získání nových zákazníků	efektivita výkonu		
Ekonom. oddělení	správnost fakturace ( <i>počet vydaných dobropisů k celkově vystaveným fakturám</i> )	M	PI		✓	✓	✓		✓		
Personální oddělení	počet reakcí vyvozených ze závěrů hodnotících pohovorů či průzkumů spokojenosti zaměstnanců (měřeno pouze po průzkumu)	T	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
Mzdové oddělení	% opravených mezd z celkového počtu spočtených mezd 1 mzdovou účetní	M	PI	✓	✓	✓	✓		✓		
Oddělení asistent. služeb, IT	úroveň supportu (počet požadavků na supportu pro pravidelné zaměstnance)	D	PI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	

Zdroj: vlastní zpracování

Na úrovni oddělení jsou ukazatele výkonnosti *správnost fakturace*, *nápravy mezd* sice příliš specifické, ale nejsou klíčové, protože jejich vyhodnocování bylo stanoveno s měsíční periodou.

Měřítka *podíl vyřízených požadavků a počet reakcí vyvozených z průzkumu spokojenosti zaměstnanců* lze označit za klíčové ukazatele výkonnosti z důvodu pokrytí většiny kritických faktorů úspěchu a jejich intenzivní četnosti měření.

Přehled všech měřítek výkonnosti na úrovni oddělení je uveden v příloze č. 13.

### **3.8. VÝBĚR VÍTĚZNÝCH KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ**

Výkonnostní měřítka byla přiřazována zvoleným týmům společnosti P&P, následně organizaci jako celku, ze kterých se odvozovala výkonnostní měřítka pro útvary a oddělení, popř. byla odhalena výkonnostní měřítka nová, která se na nejvyšší úrovni nesledovala.

Výkonnostní měřítka byla pro společnost P&P určována ve dvou rovinách, a to:

- 1) v rovině ukazatelů výsledků,
- 2) a především v rovině ukazatelů výkonnosti.

#### **3.8.1. VÍTĚZNÉ KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI**

Největší pozornost byla věnována výběru klíčových ukazatelů výkonnosti. Na základě vytvořených databází na různých úrovních organizace bylo identifikováno 11 potencionálních klíčových ukazatelů výkonnosti.

Každý ukazatel výkonnosti, který byl označen za klíčový, musel pokrývat většinu kritických faktorů úspěchu společnosti P&P, a to minimálně čtyři.

Dalším kritériem byla četnost měření, která je u klíčových ukazatelů výkonnosti v nejlepším případě denní, maximálně týdenní.

Výjimku tvoří ukazatel *Zpětná vazba z průzkumu spokojenosti pravidelných zaměstnanců*, neboť tento ukazatel je sice týdenní, ale bude sledován pouze po provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců, nebude prováděn celoročně. V nejlepším případě by byl průzkum spokojenosti pravidelných zaměstnanců prováděn co čtvrt roku. Potom by mohl být využíván tento ukazatel v průběhu celého roku.

V následující tabulce 3.11. byla provedena kontrola, zda každý klíčový ukazatel disponuje s většinou charakteristických znaků, které jsou Parmenterem zdůrazňovány pro zachování jejich klíčivosti.

Tab. 3.11. Kontrola charakteristických znaků klíčových ukazatelů výkonnosti

KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI)	Charakteristický znak KPI						
	nefinanční měřítko	měřeno opakovaně	zabývá se tím CEO a Top management	jsou známa nápravná opatření	odpovědnost lze přidělit osobně či <i>centru</i>	značný dopad na většinu KFÚ či hledisek	pozitivní dopad na ostatní měřítka výkonnosti
intenzita obchodních aktivit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
úspěšnost prodeje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
kvalita výběru kandidátů HRC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
objednávky personálních služeb vs. ostatní HRC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
pozdní registrace a odregistrace	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
plnění objednávek AZ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
rychlost náboru	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
výkon náboru	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
vyřízení stížností	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
úroveň supportu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
zpětná vazba z průzkumu spokojenosti zaměstnanců	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tímto krokem bylo potvrzeno, že vybrané klíčové ukazatele výkonnosti organizace lze považovat za měřítka mající zásadní dopad na organizaci, která stimulují včasné opatření a jsou schopny provázet operativní činnosti se strategickými cíli organizace.

Tím, že byly tyto ukazatele vybrány dle jejich charakteristického rysu, který spočívá v klíčové návaznosti na kritické faktory úspěchu, jejich odchylky tak upozorňují na možné ohrožení dosažení definovaných strategických cílů a upozorňují po překontrolování z důvodu co nejrychlejší nápravy.

Detailní popis vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti P&P je uveden v příloze č. 14. Možnosti využití vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti jsou rozebrány v kapitole 4.2.

### 3.8.2. KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝSLEDKŮ

Výkonnostní měřítko nebyla vybírána pouze z hlediska měření výkonnosti, ale také z hlediska požadovaných výsledků společnosti, kterých společnost P&P dosahuje skrze svou výkonnost. V průběhu procesu výběru klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti P&P bylo identifikováno 8 klíčových ukazatelů výsledků. Na rozdíl od klíčových ukazatelů výkonnosti je toto měřítko souhrnnou charakteristikou mnoha aktivit, které probíhají ve společnosti. Vyhodnocuje tak správný směr a pokrok společnosti v dosahování žádoucích výsledků. Shrnuje tak většinou jeden až dva kritické faktory úspěchu jako výsledek aktivit v rámci nich probíhajících. Klíčové ukazatele výsledků hodnotí „správu“, resp. vedení společnosti žádoucím směrem.

Klíčová měřítko hodnotící oblast vedení společnosti P&P, tzv. klíčové ukazatele výsledků, byly identifikovány v následující tabulce 3.12.

Tab. č. 3.12. Přehled klíčových ukazatelů výsledků

Sledovaná skupina	Název klíčového ukazatele výsledků (KRI)	Četnost měření: Denně, Týdně, Měsíčně	Hodnocení (kritického) faktoru úspěchu
ORG/X	obrat společnosti	M	růst tržeb
ORG/X	růst EBITu	M	ziskovost
ORG/X	počet AZ k pravid. zaměstnancům vs. plán	M	efektivita výkonu
ORG/X	režijní náklady ku přidané hodnotě	M	efektivita výkonu, zvýšení příd. hodnoty
ORG/PA	podíl klíčových zákazníků a nových zákazníků na obratu a přidané hodnotě	M	udržení klíčových zákazníků, efektivní řízení vztahů se zákazníky
ORG/PA	klíčoví zákazníci dle poměru ziskovosti a loajality (viz příloha č. 19)	M	efektivní řízení vztahů se zákazníky
ORG	index spokojenosti prav. zaměstnanců	Q	spokojenost zaměstnanců
ORG/SM/PA	počet nových zákazníků společnosti s vyšší přidanou hodnotou	M	získávání nových zákazníků, tvorba vyšší přidané hodnoty

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce 3.12. byl přiřazen jednotlivý klíčový ukazatel výsledků ke konkrétnímu (kritickému) faktoru úspěchu, který de facto shrnuje a vykazuje výsledky mnoha činností řízených prostřednictvím různých výkonnostních měřítek právě v rámci daného faktoru úspěchu.

Zároveň je u každého klíčového ukazatele výsledků uvedeno jeho sledování v rámci jednotlivých úrovních společnosti:

- Označení ORG/X znamená, že může být daný klíčový ukazatel výsledků dále sledován i za jednotlivé pobočky (PA), oddělení či týmy.
- Označení ORG/PA naznačuje že daný klíčový ukazatel výsledků lze vztahovat i na pobočky společnosti (PA).
- Vyskytuje se také jeden klíčový ukazatel výsledků, který je označován ORG/SM/PA, jelikož je možné ho sledovat nejen za společnost, pobočky, ale také i na jednotlivé Sales manažery.

U výše uvedených klíčových ukazatelů výsledků je vhodné vykazování v podobě trendových grafů, za období minimálně 12 –15 měsíců.

Klíčové ukazatele výsledků jsou uvedeny také v příloze č. 16.

## 4. SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí získaných poznatků, které následně vyústí v návrhy a doporučení pro stávající management.

### 4.1. SHRUTÍ

Při posuzování doposud využívaného způsobu hodnocení výkonnosti společnosti P&P bylo poukázáno především na informační systém, který díky své nepropracovanosti v možnostech exportu požadovaných informací lze charakterizovat spíše jako datové úložiště než jako systém poskytující rychlý a snadný informační servis. S tím souvisí i nefunkčnost reportingu společnosti z důvodu absence provázanosti výsledků a jejich příčin či důsledků.

Prozkoumání dosavadních strategických cílů a iniciativ společnosti spočívalo především v objasnění dosavadního strategického vývoje společnosti za účelem nalezení konkrétních východisek pro nastavení nového systému měřítek výkonnosti. Zároveň nově představená strategie, která měla zajistit bezpečný růst společnosti, postrádala vzájemnou provázanost a hierarchii vytýčených strategických cílů a jim přisuzované iniciativy a měřítka.

Z výše uvedeného důvodu byl aplikován Parmenterův přístup, který prostřednictvím identifikování tzv. kritických faktorů úspěchu společnosti zajišťuje propojení zvolené strategie s konkrétními měřítky výkonnosti. Propojení strategie s měřítky výkonnosti spočívá v tom, že kritické faktory úspěchu jsou vlastně faktory, které ovlivňují dosažení strategie. A jelikož jsou tyto faktory zaměřené na úspěch, je nutné, aby byly vybrány pouze takové faktory, které strategii ovlivňují pozitivně a podporují pouze dobré výsledky. Pro zajištění správnosti výběru kritických faktorů je nutné dodržet postup jejich identifikace, při které musí být zvolená strategie vyváženě pokryta všemi základními hledisky hodnotící výkonnost jakéhokoliv podniku, a to hlediskem finančním, zaměřeného na zákazníka, interních procesů, učení se a růstu, spokojenosti zaměstnanců a hlediskem společenství/živ. prostředí.

Z důvodu charakteru podnikání společnosti P&P bylo hledisko životního prostředí a společenství vyjmuto ze samostatného hodnocení.



Jelikož společnost P&P neměla vymezeny kritické faktory úspěchu pro nově zvolenou strategii *Bezpečného růstu*, které by se dle Parmenterova přístupu staly jednoznačným východiskem pro nastavení nového systému měřítek výkonnosti, bylo fungování společnosti podrobeno hned několika analytickým metodám za účelem identifikování těchto kritických faktorů úspěchu společnosti.

Identifikací interních faktorů a ohodnocením jejich vlivu na společnost byly odhaleny slabé stránky, na které by se měla společnost soustředit a zmírnit jejich negativní dopady (přílišná orientace na velké průmyslové podniky, nesledování spokojenosti zaměstnanců a vysoká cena za poskytované služby v porovnání s konkurencí). Za významné silné stránky společnosti jsou považovány: kvalita poskytovaných služ a kvalifikovaný personál a pozice tržního vůdce.

Vedle toho spolupráce společnosti P&P s úřady práce či inspektoráty práce považovaná za velkou příležitost pro eliminaci konkurentů, kteří s pomocí nekalých praktik dosahují konkurenceschopnějších cen. Jak se již v současné ekonomické krizi projevilo, snižování výkonů zákazníků a s ním spojené masové propouštění agenturních zaměstnanců velmi oslabuje společnost P&P.

Na základě SWOT analýzy zjištěných interních a externích faktorů působících na společnost byla vybrána vhodná strategie pro jejich řízení, které spočívá v překonání identifikovaných slabých stránek pro využití příležitostí, které se mohou společnosti s velkou pravděpodobností vyskytnout.

Společnost P&P by měla především rozšířit okruh svých zákazníků a vymanit se tak ze závislosti na velkých průmyslových podnicích. Rozšíření zákazníků může být směřováno do jiného odvětví průmyslu než je automobilový či zpracovatelský, například do farmaceutického průmyslu, do bankovního sektoru či IT společností, které v poslední době zažívají boom.

SWOT analýza také dospěla ke zjištění, že ve společnosti zabývající se personálním poradenstvím není sledována spokojenost zaměstnanců. Z Parmenterova přístupu lze toto zjištění považovat za alarmující, jelikož Parmenter považuje spokojenost zaměstnanců za jedno ze základních hledisek hodnocení výkonnosti společnosti.

Následně byla společnost P&P podrobena analýze dle jednotlivých Parmenterových hledisek hodnotících výkonnost společnosti. Prostřednictvím finančního hlediska byly určeny především

hlavní finanční cíle společnosti, a to růstu ziskovosti (EBIT), růstu tržeb a navyšování přidané hodnoty.

Další Parmenterovo hledisko bylo směřováno na zhodnocení trhů, zákazníků a obchodní činnosti společnost P&P. Byla analyzována anketa spokojenosti klíčových zákazníků, ze které bylo možno odvodit nové potenciály pro růst společnosti, které poukazovaly na možnosti zintenzivnění poskytování personálních služeb u těchto významných zákazníků. Prostřednictvím tohoto hlediska byl zjištěn zásadní aspekt, který negativně ovlivňuje spokojenost zákazníků, a to poměr ceny k výkonu (tradičně očekáváno) a rychlost reakce na požadavky zákazníka.

Interním procesům, učením se růstu a spokojenosti zaměstnanců byla věnována také značná pozornost, jelikož tato opatření mají zajistit a podpořit rozvoj společnosti.

V rámci hodnocení společnosti P&P z hlediska interních procesů byl sestaven tzv. Proces poskytování služeb společnosti P&P (viz obr. 3.1.), který rozložil průběh poskytování služeb do tří etap, a to do obchodních aktivit, aktivit zákazníka a aktivit při realizaci služeb. Zkonstruovaný proces poskytování služeb dopomohl k odhalení chybějících výkonnostních měřítek.

Hodnocen byl také vývoj tzv. neshodného produktu. Neshodný produkt totiž ohrožuje spokojenost všech zákazníků a zároveň zvyšuje náklady pracovní agentuře, neboť musí odešlého agenturního zaměstnance nahradit novým. Až 52 % neshodného produktu byl zapříčiněn odchodem agenturního zaměstnance ze zakázky z vlastního rozhodnutí.

Je důležité poznamenat, že top managementem byla v posledním roce opomenuta spokojenost pravidelných zaměstnanců společnosti. Přestože jsou zaměstnanci personální a pracovní agentury, nebyla jim ve strategii věnována skoro žádná pozornost. Pravidelní zaměstnanci byli v době ekonomické krize, jejichž důsledky výrazně oslabilo podnikání společnosti P&P, nuceni k dosahování lepších a lepších výkonů. Samozřejmě takto vysoké nasazení nemůže trvat dlouho. Je potřeba, aby společnost ve strategii růstu znovu „oživila“ své pravidelné zaměstnance a vnesla do jejich pracovního života nejen smysl pro dobrý výkon, ale také podporu a uznání.

Na tuto šokující skutečnost navazovalo využití zjištěných údajů z průzkumu spokojenosti agenturních zaměstnanců proběhlého v roce 2009. Analýza poukázala na dva již agentuře známé aspekty nespokojenosti, a to výše mzdy a zaměstnanecké benefity agenturních zaměstnanců.

Naopak spolupráce s agenturou a celková spokojenost s přidělenou prací je značně pozitivně hodnocena.

Všechny výše uvedené poznatky byly ty nejvýznamnější fakta, které rozhodovaly při následném identifikování kritických faktorů úspěchu, ze kterých byl odvozen nový systém výkonnostních měřítek.

## **4.2. NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Na základě získaných poznatků o Parmenterově přístupu a zjištěných skutečností díky tomuto přístupu byly identifikovány faktory úspěchu. Prostřednictvím budování vztahů příčin a následků, uvedeného v incidenční matici v příloze č. 6, a se zachováním základní návaznosti faktorů na hlavní cíle finančního hlediska, byla sestrojena tzv. strategická mapa, která jednoduchým grafickým znázorněním shrnuje logickou provázanost všech faktorů úspěchu společnosti P&P s nejvyšším finančním cílem společnosti, a to k dosažení ziskovosti.. Z této strategické mapy, která je uvedena v příloze č. 7., byly označeny za kritické právě takové faktory úspěchu, které byly v rámci mapování nejvíce provázány s ostatními faktory úspěchu.

Pro růstovou strategii společnosti P&P byly vybrány kritické faktory úspěchu na základě nejvyššího počtu vzájemných vazeb. Společnost by tak dle těchto kritických faktorů měla podporovat rozvoj klíčových dovedností svých pracovníků, především co se týče Sales manažerů a personálních konzultantek, které jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Růst by měl být zajištěn neustálou minimalizací provozních problémů. Efektivní řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím inovovaného prodejního procesu by měly být udrženi klíčoví zákazníci a získání nových. Všechny uvedené kritické faktory by měly podporovat efektivní výkon společnosti, kterým bude zajištěno zvyšování ziskovosti a přidané hodnoty, růst tržeb.

Samozřejmě byla provedena křížová kontrola kritických faktorů úspěchu zda ovlivňují více než jedno hledisko hodnotící výkonnost společnosti.

Kritické faktory úspěchu propojují hlediska hodnotící výkonnost společnosti, což přispívá k přirozené podpoře optimalizace jak procesů realizace služeb, tak i pracovně administrativních činností, o které management usiloval v posledních letech.

Identifikace kritických faktorů úspěchu společnosti P&P měla zásadní význam především ve vztahu odvození takového systému výkonnostních měřítek, který bude schopen zhodnotit průběh a možnosti dosažení zvolené strategie Bezpečného růstu.

Výběr výkonnostních měřítek byl nejprve zaměřen na týmy společnosti. Aby byla měřítka jednotná a nasměrovaná ve prospěch celé organizace, musela být propojena s již identifikovanými kritickými faktory úspěchu společnosti. Byly vytvořeny databáze výkonnostních měřítek pro týmy (viz přílohy č. 8.-10.), které byly zvoleny dle kritéria vyskytování těchto týmů v přímé linii u zákazníka. Jedná se o týmy sales manažerů a personálních konzultantek.

Po určení výkonnostních měřítek pro jednotlivé týmy společnosti následoval výběr měřítek hodnotící výkonnost celé organizace jako celku. Z této úrovně poté mohla být výkonnostní měřítka vztahována i na jednotlivé útvary, které ve společnosti P&P jsou představovány pobočkami. Dokonce byla odhalena i nová měřítka pro hodnocení výkonnosti oddělení centrálních služeb, resp. service centra.

Vždy byla nejprve zaznamenána dosavadně již používaná měřítka, která byla roztržena podle jejich vztahu ke kritickým faktorům úspěchu a následně byl určena měřítka navrhovaná, a to na základě zjištěných poznatků v proběhlých analýzách či odhalených chybějícího měření u různých procesů ve společnosti, popř. pro doplnění měřítek výkonnosti vztahujících se k nehodnoceným kritickým faktorům úspěchu na dané úrovni.

Z vypracovaného přehledu měřítek společnosti podporující ziskovost a výkonnost podnikatelské činnosti společnosti P&P mohly být na základě získaných teoretických i praktických poznatků navrženy klíčové ukazatele jak v úrovni výkonnosti společnosti, tak i v rovině výsledků.

Klíčové ukazatele výkonnosti slouží ke zhodnocení konkrétní a především aktuální situace. Tyto klíčové ukazatele byly doporučeny pro management na operativní úrovni, jelikož právě oni mohou a vlastně *de facto* musí zasáhnout včas, zabránit odchylce, která může vyvolat odklon od žádoucích stavů společnosti. Neboť klíčový ukazatel je nejkritičtější měřítko pro budoucí úspěch organizace upozorňující manažera přímo na to, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti své, svého týmu, či celé společnosti. U těchto ukazatelů výkonnosti byla ověřena jejich klíčovost pro hodnocení výkonnosti společnosti P&P: intenzita obchodních aktivit Sales

manažerů, úspěšnost prodeje spočívající v podílu nových zákazníků ku absolvovaným schůzkám, kvalita výběru kandidátů HRC, objednávky personálních služeb, pozdní registrace a odregistrace, plnění objednávek agenturních zaměstnanců, rychlost a výkon náboru, počet vyřízených stížností, úroveň supportu pro společnost, počet zpětných vazeb z průzkumu spokojenosti zaměstnanců, viz detailní popis klíčových ukazatelů výkonnosti v příloze č. 14.

Proces výběru klíčových ukazatelů výkonnosti podpořil identifikaci klíčových ukazatelů výsledků, které slouží k vyhodnocování směru a pokroku v dosahování dobrých výsledků v jednom až dvou kritických faktorech úspěchu pro zvolenou strategii společnosti P&P.

Tento Parmenterův proces výběru klíčových měřítek výkonnosti a výsledků a vytváření databází pro jejich shromažďování usnadnil sestavení nové struktury reportingu pro společnost P&P. Struktura se bude odvíjet od odlišení klíčových ukazatelů výkonnosti i klíčových ukazatelů výsledků od všech ostatních (neklíčových) měřítek, zároveň umožňuje rozčlenit společnost takovým způsobem, že nenaruší její celistvost, právě naopak podporuje propojení měřítek na nejnižších úrovních s měřítky *de facto* strategickými.

Vykazování výsledků pro představenstvo by mělo být v podobě informativního panelu o takových ukazatelích výsledků, které pokrývají dobrý stav organizace. Těmito ukazateli by měly být pokryta všechna hlediska hodnotící výkonnost. Ovšem je důležité podotknout, že vykazování se musí soustředit pouze na takové kazatele, které vyjadřují nejdůležitější odchylky či významnosti od žádoucího stavu. Jako kritické faktory vhodné pro sledování ze strany představenstva byly určeny následující: *ziskovost, růst tržeb, efektivita výkonu, efektivní řízení vztahů se zákazníky, zintenzivnění obchodních aktivit a spokojenost zaměstnanců.*

Top management by se měl zabývat právě vývojem ukazatelů skrze hodnotící hlediska výkonnosti, který byl navržen takovým způsobem, aby top management dokázal prostřednictvím zjištěných odchylek odvodit důsledky těchto odchylek, a zároveň dokázal odvodit jejich příčiny a potřebu zajistit konkrétní preventivní či nápravná opatření. Managementu tak bude k dispozici celý strategický měřicí systém, který byl sestaven právě pro identifikování příčin a urychleného zjištění důsledků, a to jak v podobě přehledné strategické mapy zobrazující vzájemné vazby a propojení za účelem dosažení stanoveného cíle, ale také v podobě tabulky s konkrétními ukazateli.

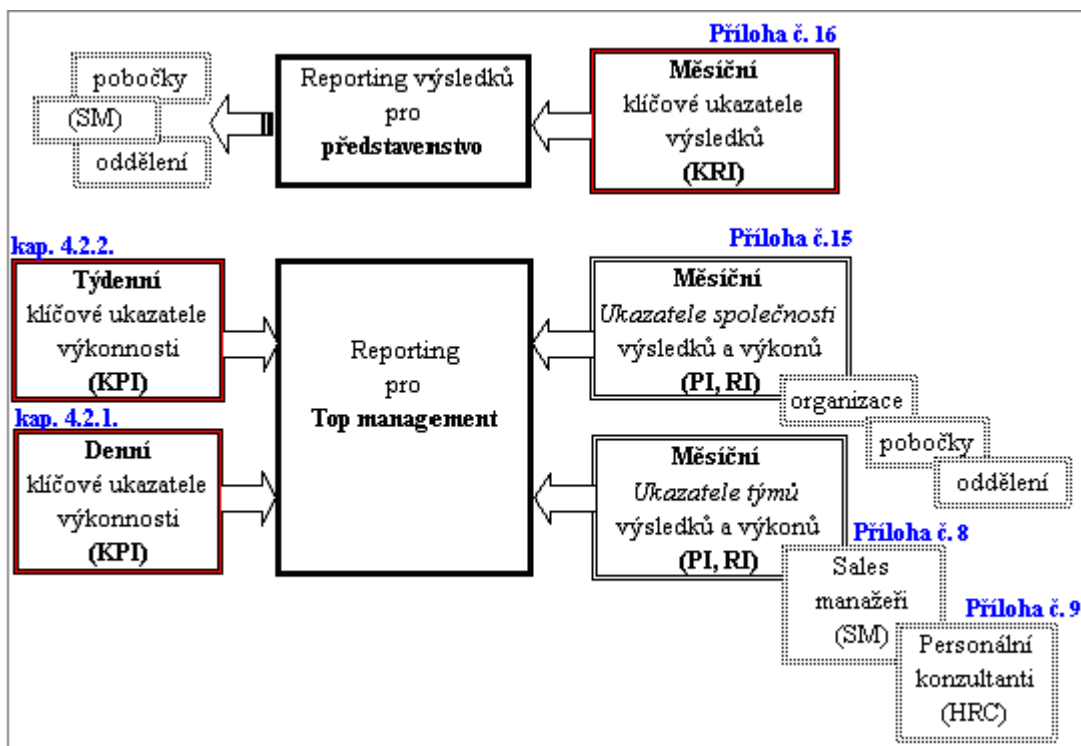
Manažeři jednotlivých poboček se dostanou právě k řízení a ovlivňování hodnot klíčových ukazatelů výkonů. Výkazy pro manažery musí povzbuzovat tyto zmocněné pracovníky k tomu,

aby mohli okamžitě přizpůsobit svou práci výkonům své činnosti. a přijímat opatření k nápravě při výskytu určité skutečnosti, která může nepříznivě ovlivnit klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto informace musí mít manažer kdykoliv k dispozici, což může zajistit vytvoření nové sekce na firemním intranetu, která bude zaručovat také aktuálnost dat.

Samozřejmě nesmí být opomenuta úroveň zaměstnanců, pro něž by měla být vytvořena taková struktura výkazu, která by jim dokázala předat velmi rychle a jednoznačně informace o stavu společnosti. Rychlost podání informací zajistí jejich prezentování na firemním intranetu. Možná forma prezentace této úrovně byla navržena v příloze č. 18, která byla inspirována prací publikací Davida Parmentera.

Struktura pro vykazování navržených ukazatelů pro společnost P&P byla přizpůsobena dle požadavků jednotlivých úrovní společnosti P&P a dle četnosti jejich vykazování, viz následující obrázek 4.1.

Obr. 4.1 Nově navržená struktura reportingu pro společnost P&P



Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční reporty jsou rozděleny dle jejich působnosti, tedy na reporty obsahující výkonnostní měřítka hodnotící vývoj celé organizace jako takové, které se dají postupně rozkládat na jednotlivé útvary či oddělení, tedy profit centra a service centra, viz příloha č.15.

Dále bude možno sledovat výkonnostní měřítka dvou základních týmů, a to Sales manažerů (viz příloha č. 8) a Personálních konzultantek (viz příloha č. 9). Tyto týmy jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a nejvíce tak ovlivňují výkonnost celé organizace. Zvolená výkonnostní měřítka umožní porovnávat týmy mezi sebou, ale také umožní každému týmu sledovat své výsledky a skryté rezervy.

Top management by se měl věnovat pozornost především takovým výkonnostním měřítkům, které ve sledovaném období vykazují výrazné odchylky od dosavadního průběhu.

Je velmi důležité, aby vedení společnosti, samozřejmě také zodpovědné osoby, věnovalo největší pozornost právě klíčovým ukazatelům výkonnosti. Tato pozornost je podporována adekvátně zvolenou četností a formou vykazování těchto klíčových ukazatelů. Forma vykazování těchto klíčových ukazatelů je omezena možnostmi informačního systému společnosti, jehož funkce spočívá především v datové základně, která je zdrojem pro dané reporty. Zároveň propojení těchto zdrojových dat s intranetovým systémem společnosti je omezeno.

Zároveň s vytvářením reportů pro jednotlivé klíčové ukazatele byla věnována pozornost také grafickým symbolům, které jednoznačně vypovídají o tom, zda je sledovaná situace dobrá, přiměřená, či je zapotřebí zlepšení. Tyto grafické upozornění byly využity především na takových místech, u kterých je tato forma upozornění velmi významná vzhledem ke sledovaným ukazatelům. Tato upozornění byla vztahována ke konkrétním zodpovědným osobám.

Při prozkoumávání společnosti z pohledu měření výkonnosti byla všechny výkonnostní měřítka zaznamenána do databáze, viz příloha č. 17, ve které je ke každému výkonnostnímu měřítku uvedena jeho charakteristika (zda ukazatel výkonu, ukazatel výsledků či klíčové ukazatele). Zároveň v databázi je možno měřítka posuzovat dle struktury organizace, či četnosti měření, zodpovědných osob a ovlivňujících kritických faktorů úspěchu.

V následujících podkapitolách jsou navrženy možnosti využívání denních a týdenních klíčových ukazatelů výkonnosti ve společnost P&P.

#### 4.2.1. DENNÍ KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Denně vykazované ukazatele jsou ty nejvýznamnější klíčové ukazatele výkonnosti. Přestože byl stanoven čas 9:00 pro sledování těchto denních reportů vedením, díky nově nastaveného automatického propojení vkládaných dat do informačního systému společnosti s intranetem společnosti, bude možné nahlédnout na aktuální stav daného klíčového ukazatele kdykoliv.

Hodnoty klíčových ukazatelů výkonnosti bude možno sledovat v části na hlavní intranetové stránce, která je vztahována ke konkrétnímu uživateli. Tato část bude dále nazývána jako *osobní profil*. V tomto případě budou zobrazovány hodnoty právě zodpovědné osobě za plnění klíčového ukazatele výkonnosti.

- **Intenzita obchodních aktivit**

Tento klíčový ukazatel výkonnosti hodnotí denní aktivitu každého Sales manažera, a to z hlediska typu obchodní činnosti: počet příchozích a odchozích telefonátů, emailů, obchodních dopisů, dále počet návštěv bez domluvy, s domluvou. Jde tedy o oslovování nových zákazníků a komunikaci se zákazníky, kteří již osloveni byli, ale není s nimi doposud uzavřena smlouva.

Tento ukazatel se začal sledovat po uvedení CRM systému společnosti do provozu, do kterého musí Sales manažer zapisovat svou aktivitu ke konkrétnímu zákazníkovi. Ukazatel byl však vykazován pouze týdně ve formě excelovské tabulky a přímo obchodnímu řediteli.

Novost u tohoto ukazatele spočívá především ve formě jeho vykazování. Každý Sales manažer bude mít na svém osobním profilu zobrazen svou aktuální výkonnost vztahenou k nejlepší výkonnosti v daném okamžiku pro daný den a typ obchodní činnosti, tzn. počet aktivit v dané obchodní činnosti/maximální počet aktivit v dané obchodní činnosti v aktuální čas. Tento způsob vykazování pro zodpovědné osoby má zajistit především hnací účinek pro aktivitu Sales manažerů.

Z důvodu nemožnosti technického propojení zdrojových dat pro intranetovou stránku s daty v informačního systému pro stejné zobrazení na osobním profilu obchodního ředitele, kde by mohl sledovat výkony všech Sales manažerů, bude každý den v 9:00 připraven asistentkou vedení report, který bude mít podobu nejen excelovské tabulky s přehledem aktivit všech manažerů za proběhlý minulý den, přičemž bude červeným vykřičníkem označena nejnižší hodnota a zeleným vykřičníkem označena nejvyšší hodnota, viz následující tabulka 4.1. jako příklad.



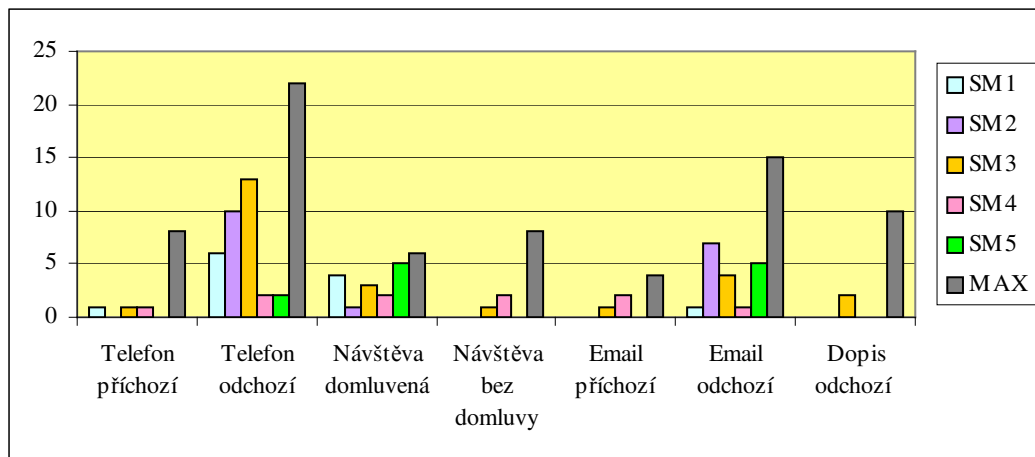
Tab. 4.1. Názorná tabulka pro KPI: Intenzita obchodních aktivit

Provedl	SM1	SM2	SM3	SM4	SM5
Telefon příchozí	1!	0!	1!	1!	0!
Telefon odchozí	6	10	13!	2!	2!
Návštěva domluvená	4	1!	3	2	5!
Návštěva bez domluvy	0!	0!	1	2!	0
Email příchozí	0!	0!	1	2!	0
Email odchozí	1!	7!	4	1!	5
Dopis odchozí	0!	0!	2!	0!	0!
<b>Celkový součet</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ale bude také vytvářen vícesloupcový graf pro snadné zobrazení aktivit jednotlivých Sales manažerů v jednotlivých obchodních činnostech, a tyto aktivity budou porovnávány s takovým počtem aktivit, který byl do současnosti maximální. Viz následující graf 4.1.

Graf. 4.1. Report obchodní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.2. Popis KPI: Intenzita obchodních aktivit

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota
						2008	2009	2010
intenzita obchodních aktivit	počet příchozích a odchozích telefonátů, emailů, dále počet odchozích obchodních dopisů, počet návštěv bez domluvy a návštěvy domluvené	KPI	Sales manažer	Obchodní ředitel	denně	x	x	dosavadní maximum

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pozdní registrace a odregistrace agenturních zaměstnanců**

Za každého agenturního zaměstnance odvádí pracovní agentura sociální i zdravotní pojištění a daně, neboť je její zaměstnanec, i když agenturní. Pro agenturu je tak důležité, aby včas zaregistrovala svého agenturního zaměstnance u okresní správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny v případě uzavření smluvního vztahu, v opačném případě hrozí agentuře vysoké pokuty. Zároveň však musí být také dohlíženo na řádné nahlášení ukončení tohoto pracovního poměru agenturního zaměstnance, neboť tyto odchylky od postupů stanovených v předpisech zapříčiňují zbytečné a především vysoké náklady. Z tohoto důvodu se doporučuje každodenní sledování tohoto ukazatele.

Přitom tento ukazatel byl ve společnosti sledován a vyhodnocován pouze v ročním průměru za celou společnost s požadavkem snížit procento pozdních registrací a odregistrací na 4%. Nově však nebude považováno procentuální vyjádření za klíčové hodnocení, ale právě doba uběhlá od data nutnosti provedení dané povinnosti.

Zodpovědná osoba pro včasné registrace a odregistrace je Job manažer, který koordinuje agenturní zaměstnance dle potřeby zakázky. Doporučuje se tedy, aby na osobním profilu Job manažera byl zobrazen počet chybějících registrací u nově uzavřených smluv a také počet chybějících odregistrací u ukončených smluv. V případě překročení 3 dnů od povinnosti registrace či odregistrace bude zobrazen červený vykřičník.

Kontrolovatelem tohoto ukazatele by měl být Provozní manažer, kterému se bude na osobním profilu zobrazovat celkový počet chybějících registrací u nově uzavřených smluv a také celkový počet chybějících odregistrací u ukončených smluv. V případě překročení 5 dnů od povinnosti registrace či odregistrace bude zobrazen červený vykřičník. V takovém případě si bude moci Provozní ředitel vyexportovat seznam chybějících registrací a odregistrací dle zodpovědného manažera.

Zdrojem dat bude opět informační systém, neboť při uzavírání nové pracovní smlouvy se vše zapisuje do informačního systému ke konkrétní kartě zaměstnance v databázi agenturních zaměstnanců, stejně tak i při ukončení smluvního vztahu.

Detailnější popis tohoto klíčového ukazatele výkonnosti je uveden v následující tab. 4.3.

Tab. 4.3 Popis KPI: pozdní registrace a odregistrace AZ

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota
						2008	2009	2010
pozdní registrace a odregistrace AZ	počet chybějících registrací u nově uzavřených smluv a také počet chybějících odregistrací u ukončených smluv	KPI	Job manager	Provozní ředitel	denně	4%	3%	1%

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### • Plnění objednávek

Plnění objednávek lze považovat za typický klíčový ukazatel výkonnosti, který hodnotí nejen výkonnost z hlediska objednaného počtu agenturních zaměstnanců dané pobočky i společnosti, ale také úspěšnost v jejich obsazení. Ukazatel tak vyjadřuje poměr dodaného počtu agenturních zaměstnanců k objednanému počtu zákazníkem.

Tento ukazatel je již společností sledován, a to od roku 2008. Ovšem vyhodnocován byl pouze za celý rok. Což u takto významného ukazatele je neuvěřitelné. Ukazatel totiž hodnotí nejen výkonnost recruiterů (náborářů), ale také potřebu zákazníka a úroveň uspokojení této potřeby. Dle celoročních hodnot lze usoudit potřebu tohoto ukazatele, jelikož za první rok měření bylo zjištěno, že pouze 58% objednávek bylo úspěšně vyřízených, po roce sledování se hodnota ukazatele zvýšila na 82%, což také zdůrazňuje nutnost sledování tohoto ukazatele.

Z výše uvedených důvodů se stane tento klíčový ukazatel výkonnosti nejdůležitějším ukazatelem, který by měl být sledován, a to denně. Každému recruiterovi bude na jeho osobním profilu zobrazen počet nesplněných objednaných agenturních zaměstnanců. V případě, že bude tento počet překračovat upozorňovací hranici 5%, bude u tohoto počtu zobrazen červený vykřičník. Denně na tento stav by měl dohlížet Branch manažer (vedoucí dané pobočky) s tím, že na osobním profilu Branch manažera bude kritická hranice 10% za celou pobočku.

Tab. 4.4 Popis KPI: plnění objednávek

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota
						2008	2009	2010
plnění objednávek	počet dodaných AZ ku objednaným AZ	KPI	Recruiter	Branch manager	denně	58%	82%	90%

*Zdroj: vlastní zpracování*

- **Úroveň supportu pro pravidelné zaměstnance**

Ve společnosti byl zaveden nový systém zadávání požadavků od zaměstnanců z poboček na centrálu společnosti, který spočívá v jejich zasílání na jednu interní emailovou adresu, ze které jsou importovány a shromažďovány všechny tyto požadavky, a to v tzv. HelpDesku. Odtud jsou požadavky dále distribuovány dle charakteru požadavku. Je možné sledovat předávky mezi řešiteli, stejně tak dobu trvání od přijetí požadavku do HelpDesku do doby než je uzavřen, tedy vyřešen. Tento HelpDesk je spravován oddělením asistentských služeb. Při obdržení nového požadavku je asistentka informována nově příchozím emailem oznamujícím přijetí nového požadavku k řešení.

Konkrétně tento klíčový ukazatel výkonnosti spočívá v počtu neuzavřených požadavků. Byla pro něho stanovena kritická hranice 2 dnů pro vyřešení daného požadavku či předání jinému řešiteli, u kterého se sleduje kritická hranice dalších 2 dnů pro řešení požadavku. V případě překročení této kritické hranice bude na osobním profilu asistentky zobrazen vykřičník u počtu neuzavřených požadavků a v závorce počet těchto neuzavřených požadavků za dobu delší než 2 dny. Dohlážitелеm bude ředitelka centrálních složek (neboli ředitelka centrály společnosti).

Tento klíčový ukazatel výkonnosti nesleduje pouze oddělení asistentských služeb, ale především úroveň supportu pro všechny zaměstnance společnosti, především pro zaměstnance z poboček, jejichž nespokojenost s tímto supportem byla projevována také v průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Tab. 4.5. Popis KPI: úroveň supportu

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota
						2008	2009	2010
úroveň supportu	počet požadavků na support pro pravidelné zaměstnance v tzv. helpdesku neuzavřených do dvou dnů	KPI	Asistentka služeb	Ředitel centrálních složek	denně	x	x	2 dny

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.2.2. TÝDENNÍ KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Týdenní reporting obsahuje takové klíčové ukazatele výkonnosti, které se budou předkládat každé pondělí v 9:00 tzv. kontrolorovi, který monitoruje a dohlíží na plnění těchto klíčových ukazatelů výkonnosti.

Týdenní klíčové ukazatele výkonnosti jsou již složitější ukazatele, které kombinují více zdrojových dat. Z tohoto důvodu bude velmi náročné zobrazovat aktuální výsledky přímo na osobním profilu uživatele. Ve většině případů budou muset být exportována data z informačního systému, což je možno pouze formou excelovského souboru a následně zpracovány do požadované formy vyobrazení reportu.

- **Objednávky personálních služeb**

Tento klíčový ukazatel výkonnosti sleduje počet rozpracovaných objednávek každé personální konzultantky. Objednávka u personální konzultantky spočívá v poskytování konkrétní služby zákazníkovi v oblasti personálních služeb, např. výběr kandidáta na určenou pozici, inzertní servis, apod. (viz příloha č. 1 - Přehled personálních služeb).

Tab. 4.6. Popis KPI: Objednávky personálních služeb

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota	Zpracovatel
						2008	2009	2010	
objednávky personálních služeb	počet objednaných pozic k obsazení	KPI	Personální konzultant	Permanent Placement manažer	týdně	x	x	30	asistentka vedení

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zároveň bude umožněno vytvořit na osobním profilu personální konzultantky informační pole, ve kterém bude zobrazen aktuální stav objednávek v jednotlivých poskytovaných službách.

Report bude prezentován v podobě jednoduché kontingenční tabulky získané z vyexportovaného excelovského souboru, ve které bude ke každé personální konzultantce uveden příslušný počet rozpracovaných objednávek. Tato tab. 4.7. bude doplněna o vícesloupcový graf, ze kterého bude jednoduše odlišitelné různé výkonu personálních

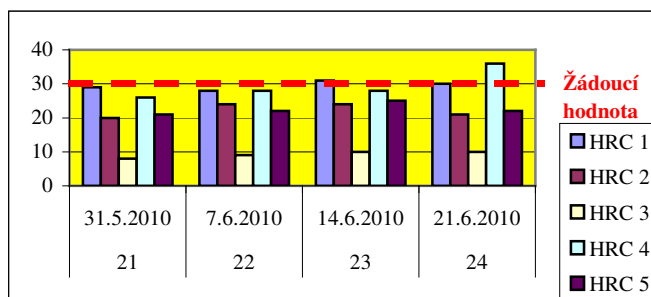
konzultantek, a také bude vztahováno k požadované týdenní žádoucí hodnotě třiceti objednávek. Bude také zaznamenávána týdenní historie stavu objednávek personálních služeb, viz názorná tab. 4.7. a graf 4.2. Report bude zasílán Permanent Placement manažerovi, který je jediný nadřízený personálních konzultantek.

Tab. 4.7. Report Objednávky HRC

Týden	21	22	23	24
HRC	31.5.2010	7.6.2010	14.6.2010	21.6.2010
HRC 1	29	28	31	30
HRC 2	20	24	24	21
HRC 3	8	9	10	10
HRC 4	26	28	28	36
HRC 5	21	22	25	22
<b>Celkem</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>118</b>	<b>119</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf. 4.2. Graf Objednávky HRC



Zdroj: vlastní zpracování

#### • Rychlost náboru

Již z názvu lze odvodit podstatu dalšího týdně sledovaného klíčového ukazatele, který sleduje dobu od přijetí objednávky na dodávku určitého počtu agenturních zaměstnanců do podpisu a zavedení do systému posledního sjednaného agenturního zaměstnance. Průměrná doba tohoto ukazatele se bude sledovat za jednotlivé pobočky, přičemž žádoucí rozmezí pro vyřízení objednávky bylo stanoveno na 1-3 dny. Report bude připravován opět týdně, a to provozním manažerem.

Tab. 4.8. Popis KPI: Rychlost náboru

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota
						2008	2009	
rychlost náboru	doba od přijetí objednávky po podepsání a zavedení do IS posledního sjednaného agenturního zaměstnance	KPI	Recruiter	Provozní ředitel	týdně	x	x	1-3 dny

Zdroj: vlastní zpracování

Soulad rychlosti a kvality náboru bude zajišťovat měsíční ukazatel výkonnosti tzv. procento neshodného produktu, který bude sledován spolu rychlostí náboru. Neboť při upřednostnění

rychlosti může dojít ke zhoršení kvality náboru, tím pádem by mohlo častěji docházet k neshodnému produktu, který snižuje především zákaznickou nespokojenost.

- **Vyřízení stížností**

Ukazatel výkonnosti *vyřízení stížností* je klíčový především v jeho působnosti na kritický faktor jak udržení spokojenost zákazníka, tak i na spokojenost agenturních zaměstnanců. Zároveň působí také na úroveň neshodného produktu.

Ukazatel spočívá v počtu vyřízených stížností vztahovaného na počet žádostí přijatých, a to jak od zákazníka, tak i od agenturního zaměstnance. Tento podíl bude ve formě týdenního reportu připravovaného provozním manažerem zasílán provoznímu řediteli a Branch manažerům. Bude využit snadné zobrazení tohoto podílu, a to v podobě dvouvrstvého dvousloupcového grafu, kde jedna vrstva bude vyjadřovat počet přijatých stížností v daném týdnu, druhá vrstva bude vyjadřovat podíl vyřízených těchto přijatých stížností. Jeden sloupec bude charakterizovat stížnosti od zákazníků a druhý sloupec stížnosti od agenturních zaměstnanců.

Ukazatel je tak klíčový, že bude vyžadováno jeho 100% plnění.

Tab. 4.9. Popis KPI: Vyřízení stížností

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Dosažená hodnota		Žádoucí hodnota
						2008	2009	2010
vyřízení stížností	podíl vyřízených stížností na počtu přijatých stížností	KPI	Provozní manažer	Provozní ředitel, Branch manažer	týdně	95% (84)	100% (45)	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

- **Výkon náboru**

Velmi úzce s předcházejícím měřítkem souvisí tento klíčový ukazatel výkonnosti, který monitoruje počet agenturních zaměstnanců aktuálně umístěných u zákazníka. Report s tímto klíčovým ukazatelem výkonnosti bude připravován asistentkou vedení prostřednictvím exportu z informačního systému, ze kterého bude vytvořena jednoduchá tabulka s přehledem počtu agenturních zaměstnanců dle jednotlivých poboček. Tyto počty budou zároveň srovnávány

s maximálním dosaženým počtem agenturních zaměstnanců v předešlém roce. Report bude zasílán všem Branch manažerům a zároveň celému Top managementu.

Tab. č. 4.10. Popis KPI: Výkon náboru

Název měřítka výkonnosti	Výpočet měřítka	Typ měřítka (KRI, PI, RI, KPI)	Odpovědná osoba	Kontrolor	Četnost měření	Žádoucí hodnota
						2010
výkon náboru	počet agenturních zaměstnanců	KPI	Branch manažer	Provozní ředitel, Top management	týdně	maximum pobočky předešlého roku

*Zdroj: vlastní zpracování*

- **Zpětná vazba z průzkumu spokojenosti zaměstnanců**

Tento klíčový ukazatel výkonnosti je specifický tím, že bude sledován pouze po provedení průzkumu spokojenosti pravidelných zaměstnanců. Je doporučeno, aby byl průzkum spokojenosti prováděn jednou za půl roku. Předpokládá se tak, že další čtvrt rk budou zpětné vazby z průzkumu nejintenzivnější. Sledován bude počet reakcí, které byly odvozeny ze závěrů průzkumu spokojenosti či ze závěrů hodnotících pohovorů, které jsou prováděny jednou ročně mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem.

Docílit by se mělo zvýšení spokojenosti pravidelných zaměstnanců v určitém počtu vybraných kritérií, takových, které byly v daném průzkumu ohodnoceny jako nejzávažnější (byl u daného kritéria nejvýraznější odklon od standardu).

Je velmi důležité, aby následující průzkum potvrdil, že tyto zpětné vazby byly účinné. O všech provedených zpětných vazbách by měli být informováni zaměstnanci v podobě zpráv na intranetové stránce.

Přehledná charakteristika navrhovaných klíčových ukazatelů výkonnosti je uvedena v příloze č. 14.



#### 4.2.3. VARIANTY VYUŽÍVÁNÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI

Společnosti P&P se nabízí dvě základní varianty, jakým způsobem využívat vykazování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti:

- **První varianta** spočívá ve začlenění klíčových ukazatelů výkonnosti do stávajícího informačního systému, který je ovšem omezen především co se týče exportování výsledků těchto klíčových ukazatelů výkonnosti ve formě Excelu. Pro vykazování, přesněji řečeno prezentování výsledků těchto klíčových ukazatelů může být částečně využíván intranet společnosti, v tzv. osobním profilu uživatele, jak bylo navrhováno u jednotlivých klíčových ukazatelů výkonnosti.
- **Druhá varianta** spočívá v nákupu softwaru pro měření výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti., který dokáže jednoznačně a především co nejaktuálněji publikovat informace o stavu klíčových ukazatelů výkonnosti. Nejnovější softwary s využitím nejnovějších moderních informačních technologií jsou již tak propracované, že umožňují jednoduché ovládání a kvalitní grafickou vizualizaci a jsou schopny automaticky provádět různé analýzy stavu procesů. Softwary také dokáží nastavit systém včasného varování s vysokou úrovní propracovaných efektů. Zároveň software dokáže sledovat provázanost strategických cílů až na tu nejnižší operativní úroveň řízení.

Samozřejmě nejprehlednější a nejméně náročné je vykazování výsledků pomocí softwaru určeného pro sledování a měření výkonnosti společnosti, který usnadní i řízení výkonnosti. Excelovské tabulky nedokáží okamžitě podat informaci o konkrétním stavu, natož stěží lze sledovat daný ukazatel na jednotlivých úrovních organizace.

Společnosti P&P se přesto doporučuje nejprve prověřit řízení výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti a výsledků po dobu minimálně 6 až 12 měsíců. V jejím průběhu mohou být samozřejmě odhalena úskalí tohoto systému nebo mohou být také odhaleny další skryté možnosti jak řídit výkonnost společnosti. Na základě tohoto prověření se může společnost následně rozhodovat o koupi softwaru pro řízení výkonnosti společnosti, který zavádění nového systému výkonnostních měřítek a nového přístupu k řízení výkonnosti jen podpoří.

## 5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku, který se pokouší po velmi těžkém období způsobeném ekonomickou krizí nasměrovat své podnikové činnosti k uspokojivým hospodářským výsledkům a zvyšování hodnoty pro zákazníky prostřednictvím zformulování nové strategie zaměřené na bezpečný růst podnikání.

Pro vytvoření systému měřítek výkonnosti, který by zajistil úspěšnou realizaci nově zvolené strategie podniku, bylo vycházeno z Parmenterova přístupu pro navrhování a rozvíjení klíčových ukazatelů výkonnosti. Tento přístup byl aplikován u pracovní a personální agentury.

Po posouzení stávajícího systému řízení a hodnocení výkonnosti společnosti, prostřednictvím analýzy strategických záměrů společnosti, identifikace interních a externích ukazatelů majících vliv na fungování společnosti vyústěné v závěry ze SWOT analýzy a následného rozboru společnosti dle specifických hledisek hodnotících výkonnost společnosti, bylo možno identifikovat kritické faktory úspěchu společnosti.

Vzájemné propojení kritických faktorů úspěchu na hlavní strategické cíle společnosti umožnilo sestavit logicky provázanou strategii společnosti, která byla také graficky zobrazena v tzv. strategické mapě. Sestavení strategické mapy na základě principů vztahů příčin a následků kritických faktorů úspěchu společnosti přispělo k objasnění nutnosti vzájemné provázanosti strategických cílů.

Výběr ukazatelů výkonnosti a výsledků byl řízen Parmenterovým procesem, který vyžaduje navrhování měřítek výkonnosti nejprve na úrovni týmů, organizace a poboček. Také byly odhaleny ukazatele výkonnosti pro specifická oddělení, u kterých byl předpoklad, že nelze sledovat jejich výkonnost, jelikož jde o nákladová střediska, jako např. ekonomický úsek či oddělení asistentských služeb.

Měřítka výkonnosti přiřazené k jednotlivým úrovním společnosti byla rozlišena na ukazatele výsledků a výkonnosti a následně byla označena za klíčové právě ta měřítka, která odpovídala charakteristikám standardních klíčových ukazatelů. Byly také vytvořeny hierarchie vykazování výsledků nejen dle úrovně řízení společnosti, ale také dle četnosti jejich měření. Top managementu budou předávány denní a týdenní reporty o klíčových ukazatelích výkonnosti, dále měsíční reporty sledující ukazatele výkonnosti a výsledků na úrovni organizace a jejich útvarů,

a zvláště na úrovni jednotlivých týmů. Představenstvu bude měsíčně předkládán report o těch klíčových ukazatelích výsledků, ve kterých byla zaznamenána výrazná odchylka.

Tímto nově nastaveným systémem reportingu byl uzavřen proces přeměny vykazování výsledků prostřednictvím nespočtu informací na výkazy podporující rozhodování managementu.

Dodržování předepsané hierarchie vykazování přispěje k takovému přehledu, který zhodnotí stav společnosti ve všech klíčových oblastech majících vliv právě na naplňování strategie společnosti, a to prostřednictvím klíčových ukazatelů výsledků. Zatímco prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti budou mít všichni klíčoví zaměstnanci pro své rozhodování takový zdroj informací, ve kterém budou schopni zhodnotit svůj vlastní podíl na plnění či neplnění cílů společnosti.

Zvolené postupy k vytvoření nového systému měřítek výkonnosti a nastavení nového způsobu předkládání reportingu managementu přispívají nejen zefektivnění strategického řízení společnosti, ale také celého chodu společnosti na všech úrovních.

Pro úspěšnější implementaci řízení výkonnosti dle klíčových ukazatelů bylo managementu navrženo nejprve prověřit tento způsob řízení výkonnosti po dobu minimálně 6 měsíců. Při pozitivním zhodnocení tohoto systému měření výkonnosti je doporučeno využít speciální software pro sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, neboť informační systém společnosti je v tomto novém způsobu vykazování výsledků velmi omezen.

Tento nový způsob určení a sestavení měřítek hodnotících výkonnost společnosti nejen na úrovni organizace jako celku, ale především na operativní úrovni umožní managementu monitorování nejkritičtějších míst současného i budoucího úspěchu společnosti.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## • KNIHY, PŘÍSPĚVKY VE SBORNÍKU

1. AusIndustry Enterprise Improvement Staff. *Key Performance Indicators Manual: A Practical Guide for the Best Practice Development, Implementation and Use of Kpis*. Business and Professional Publishing Pty Limited, 1999, 183 s. ISBN 978-0729903264.
2. BEST, R. J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 4th Edition, New Jersey: Pearson / Prentice Hall, 2005, 506 s. ISBN 0-13-146956-8.
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 S. ISBN 80-7261-124-0.
4. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
5. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
6. LOŠŤÁKOVÁ, H a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1
7. LOŠŤÁKOVÁ, H., JELÍNKOVÁ, M. *Spokojenost zákazníků jako hnací síla ziskovosti podniku*. Sborník z mezinárodní vědecké konference „ Moderné přístupy k manažmentu podniku“. STU Bratislava, FCHPT, Slovenská republika, Bratislava, 8.- 9. 9. 2005, pp. 313-318, ISBN 80-227-2284-7.
8. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
9. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 242 s. ISBN 80-7261-029-5.
10. PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc, 2010. 272 s. ISBN 978-0-470-54515-7.
11. PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnosti pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
12. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

13. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
14. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

## • ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. DLUHOŠOVÁ, D. *Nové přístupy k měření finanční výkonnosti podniku*. Ekonomická revue [online]. 2007, únor/březen, s.21-39, [cit. 2010-03-12].  
Dostupné z WWW:  
<[http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/S154\\_Dluhosova\\_Dana.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/S154_Dluhosova_Dana.pdf)>. ISSN 1212-3951.
2. Humlová, V.; Němčík, P. *Přednáška z předmětu Metody ekonomických rozborů – Vstup do problematiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, [online]. 2006, [cit. 2010-03-16].  
Dostupné z WWW:  
<<http://moodle.vsb.cz/archiv/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=23659>>.
3. KAŠÍK, J. *Manažerská diagnostika a terapeutika podniku*. Elektronická skripta dle projektu FRVŠ. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 93 s.
4. KISLINGEROVÁ, E. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize* [online]. 2002, [cit. 2010-03-12].  
Dostupné z WWW:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/?page=3>>.
5. *Manuál měření a hodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav Práce a Sociálních Věcí, [online]. 2007, 91 s., [cit. 2010-05-15].  
Dostupné z WWW: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>. ISBN 978-80-87007-71-6.
6. NĚMČÍK, P. *Konkurenceschopnost podniků a Balanced Scorecard v kontextu evropské integrace*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB – TU Ostrava, katedra podnikohospodářská, [online]. 2004, [cit. 2010-03-20].  
Dostupné z WWW <[moodle.vsb.cz/moodle/mod/resource/view.php?id=57747](http://moodle.vsb.cz/moodle/mod/resource/view.php?id=57747)>.
7. PARMENTER, D. *Finding your organization's critical success factors – the missing link in performance management* [online]. 2009, 13 s., [cit. 2010-05-19].  
Dostupné z WWW:  
<<http://www.marbletreegroup.com.ar/blog/wp-content/uploads/performance-management-keys1.pdf>>.

8. REH, F. J. *Key Performance Indicators (KPI). How an organization defines and measures progress toward its goals* [online]. 2010, [cit. 2010-03-12].  
Dostupné z WWW:  
<<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>>.
9. ŠIŠKA, L. *Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku* [online]. 2005, 36 s., [cit 2010-03-12].  
Dostupné z WWW:  
<<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-14.pdf>>. ISSN 1801-4496.
10. ZAHÁLKA, P. *Znamenají KPI konec finančních analýz v Čechách?* Centrum pro Výzkum Informačních Systémů [online]. 2005, [cit. 2010-05-19].  
Dostupné z WWW:  
<<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=308>>.

#### • DOKUMENTACE SPOLEČNOSTI

1. Výroční zprávy společnosti (2005 – 2009)
2. Domovské webové stránky společnosti
3. Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti (2008)
4. Průzkum spokojenosti zákazníků (2009)
5. Průzkum spokojenosti agenturních zaměstnanců (2009)
6. Vnitřní předpisy a řády a strategie společnosti

## SEZNAM ZKRATEK

AZ	agenturní zaměstnanci
BSC	Balanced Scorecard
HRC	Human Resource Consultant (personální konzultant)
KI	ukazatel výkonnosti
KPI	klíčový ukazatel výkonnosti
KRI	klíčový ukazatel výsledku
ORG	organizace
PA	pobočka
RI	ukazatel výsledku
SM	sales manažer (obchodník)
ÚP	úřad práce
IP	inspektorát práce

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.7.2010

.....

Bc. Žaneta Vajdová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ohrada 21, 743 01 Bílovec



# PŘÍLOHY

## Seznam příloh:

Příloha č. 1	Přehled poskytovaných služeb společnosti P&P
Příloha č. 2	Organizační struktura společnosti P&P
Příloha č. 3	Identifikace interních faktorů společnosti P&P
Příloha č. 4	Vyhodnocení interních faktorů společnosti P&P
Příloha č. 5	Vyhodnocení externích faktorů společnosti P&P
Příloha č. 6	Incidenční matice kritických faktorů úspěchu společnosti P&P
Příloha č. 7	Strategická mapa společnosti P&P
Příloha č. 8	Měřítko výkonnosti pro úroveň týmu Sales manažerů
Příloha č. 9	Měřítko výkonnosti pro úroveň týmu personálních konzultantek
Příloha č. 10	Měřítko výkonnosti pro úroveň týmů
Příloha č. 11	Měřítko výkonnosti pro úroveň organizace
Příloha č. 12	Měřítko výkonnosti pro úroveň útvarů - poboček
Příloha č. 13	Měřítko výkonnosti pro úroveň oddělení
Příloha č. 14	Popis klíčových ukazatelů výkonnosti
Příloha č. 15	Měsíční výkonnostní měřítko organizace
Příloha č. 16	Popis klíčových ukazatelů výsledků
Příloha č. 17	Celková databáze měřítek výkonnosti
Příloha č. 18	Naše perspektivy a pokroky
Příloha č. 19	Hodnocení řízení vztahů zákazníků dle poměru ziskovosti a loajality